



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN LOGISTIIKKA TEHOSTAMALLA

Case: Maahantuontiyritys B2B

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Jaana Viljanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

VILJANEN, JAANA:

Kannattavuuden parantaminen  
logistiikkaa tehostamalla  
Case: Maahantuontiyritys B2B

Taloushallinnon opinnäytetyö

54 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2015

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee logistiikkaa ja kannattavuutta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen logistiset toiminnot ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen ja ottaa selvää, onko muutos ollut kannattava. Tämän jälkeen haettiin tapoja, joilla saataisiin kustannuksia entistä alhaisemmaksi.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta eri luvusta. Ensimmäinen osio kostuu logistiikasta keskittyen varastointiin, kuljetuksiin ja asiakastytyväisyyteen. Kolmannessa luvussa käydään läpi kannattavuuden teoriaa, sen arviointia ja erilaisia tapoja kannattavuuden parantamiseen.

Empiirinen osuus koostuu kahdesta luvusta. Ensimmäisessä osiossa esitellään kohdeyritys Maahantuontiyritys B2B ja avataan taustoja ja syitä organisaatiomuutokselle. Tämän jälkeen analysoidaan vuoden 2013 toimintatapoja ja kustannuksia. Sitten siirrytään vuoteen 2014, jonka alussa varastointi keskitettiin emoyhtiön hoidettavaksi. Tutkimusosuudessa analysoidaan muutoksen jälkeiset toimintatavat ja kustannukset, jonka jälkeen näitä kahta ajanjaksoa verrataan keskenään luvussa viisi.

Tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmetodina käytettiin case- eli tapaustutkimusta. Tarkoituksena oli siis keskittyä tutkimaan asiaa ainoastaan kohdeyrityksen toiminnan kannalta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että muutos on ollut yrityksen talouden kannalta järkevä. Vuoden 2014 tarkastelujaksolla kustannusten määrä on lähestulkoon sama, kun edellisenä vuotena. Konserni on ottanut käyttöön eurotilin, jotta valuuttariskejä ei syntyisi. Toimintaa pyritään kehittämään muutoinkin edullisempaan suuntaan tytäryhtiöiden kannalta.

Asiasanat: kannattavuus, logistiikka, varastointi, keskittäminen, kuljetus, logistinen asiakaspalvelu

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Studies

VILJANEN, JAANA:

Improving profitability by optimizing  
logistic

Case: Maahantuontiyrittäjä B2B

Bachelor's Thesis in  
Financial Management

54 pages, 6 pages of appendices

Spring 2015

## ABSTRACT

---

This thesis deals with logistics and profitability. The aim of this study is to present a company's logistic functions before and after an organizational transition and to figure out if the transition was cost-effective or not. It also finds out what kind of changes Maahantuontiyrittäjä B2B should make to minimize the expenses.

The theoretical part includes two parts. The first part deals with the theory of logistics. It concentrates on warehousing, transporting and customer service. The second part is about profitability, how to evaluate it and make business cost-effective.

The empirical section also has two parts. The first part presents Maahantuontiyrittäjä B2B and explains the background and reasons to the transition. At the beginning of 2014 Maahantuontiyrittäjä B2B's warehousing was shifted to the parent company. The study shows the procedure and the expenses of logistics in 2013 and in 2014. Next the thesis compares the expenses of these two periods of time to each other in paragraph two.

The empirical part was conducted as a qualitative research study. Case-research was used as the study method. The purpose of this study was to concentrate only on Maahantuontiyrittäjä B2B's change in logistics and warehousing.

The study shows that the transition has been worthwhile. The expenses were almost the same in 2013 and 2014. The parent company has improved the situation of its daughter companies for example by currently invoicing in euros.

Key words: profitability, logistics, warehousing, centralization, transport, International Corporation, logistical customer service

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	Tutkimuksen tausta	3
1.2	Tutkimusongelmat ja -tavoitteet	5
1.3	Tutkimusmenetelmät	5
1.4	Opinnäytetyön rakenne	6
2	LOGISTIIKKA	8
2.1	Määritelmä	8
2.2	Varastointi	8
2.2.1	Varastoinnin syyt	9
2.2.2	Varastoinnin suunnitteleminen	10
2.2.3	Varastoinnin kustannukset	10
2.3	Varastoinnin tunnusluvut	13
2.4	Kuljetukset	14
2.4.1	Kuljetusten suunnittelu	15
2.4.2	Kuljetusten kustannukset	16
2.5	Asiakastyytyväisyys	17
3	KANNATTAVUUS	19
3.1	Määritelmä	19
3.2	Toiminnan kannattavuus	19
3.2.1	Tuotot	19
3.2.2	Kustannukset	20
3.2.3	Tuloslaskelma	20
3.3	Kannattavuuden arviointi	21
3.4	Kannattavuuden parantaminen	23
3.5	Keskittäminen	24
4	CASE: MAAHANTUOTIYRITYS B2B	25
4.1	Yritysesittely	25
4.2	Muutoksen tausta	26
4.2.1	Toiminta ennen muutosta	27
4.2.2	Toiminnan analyysi vuodesta 2013	30
4.2.3	Toiminta muutoksen jälkeen	33
4.2.4	Toiminnan analyysi vuodesta 2014	38

5	JOHTOPÄÄTÖKSET TOIMINNASTA VUOSINA 2013–2014	43
5.1	Myynti	43
5.2	Rahdit	43
5.3	Ostot, varastointi ja management fee	44
5.4	Kurssierot	45
5.5	Varastoihin sitoutuva pääoma	45
5.6	Kokonaiskustannukset	45
5.7	Lopputoteama	47
6	YHTEENVETO	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	55

Liite 1: Tuloslaskelman kaava.

Liite 2: Vuoden 2013 laskelmat

Liite 3: Vuoden 2014 laskelmat.

Liite 4: Vuosien 2013 ja 2014 varaston korkokustannukset ja kiinteät kustannukset.

Liite 5: Myyntitilaukset ja myyntieurot

Liite 6: Vertailulaskelma

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Yrityksen toiminnan pohjimmainen tarkoitus on tuottaa omistajilleen voittoa. Jotta voittoa on mahdollista tehdä, on yrityksen tärkeää suunnitella tulevaa. Sisäisen laskennan tarkoitus on tuottaa näitä ennakoivia laskelmia. Se on tärkeä apu yrityksen päätöksenteossa, toimintaa suunniteltaessa ja kannattavuuden parantamista tavoitellessa. (Eskola, Mäntysaari 2006)

Viime vuosien heikko maailmanlaajuinen taloudellinen tilanne on ajanut yritykset erilaisiin radikaaleihin ratkaisuihin, joilla on tarkoitus säästää erilaisissa kustannuksissa. Tärkeää yritysten kannalta on kuitenkin tehdä harkittuja päätöksiä, eikä tavoitella suuria säästöjä kerralla.

Maahantuontiyritys B2B kuuluu kansainväliseen konserniin ja on sen pohjoismaisen konsernin tytäryhtiö. Loppuvuodesta 2013 konsernissa päätettiin varastoinnin keskittämisestä yhteen paikkaan, jossa tulevaisuudessa hoidettaisiin kaikkien tytäryhtiöiden varastointi. Tutkimusosuudessa perehdytään tarkemmin muutoksen taustoihin. (Pääkirjanpitäjä 2014; Tuotepäällikkö 2014)

Tämä tutkimus toteutetaan toimeksiantona Maahantuontiyritys B2B:lle. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia case-yrityksen toiminnan muutoksia ja tehdä päätelmiä niiden toimivuudesta kannattavuuden parantamisessa. Tarkastelun alla on ainoastaan Maahantuontiyritys B2B, ei koko Pohjoismaiden konserni. Kustannuksia vertaillaan vuoden 2013 huhti-syyskuun ja vuoden 2014 huhti-syyskuun välillä.

Yrityksen toiminnan kannattavuudesta ja kannattavuuden parantamisesta on tehty aikaisemmin opinnäytetöitä. Empiirinen osuus on kuitenkin erilainen eikä kannattavuuden ja nimenomaan varastoinnin uudelleenjärjestelystä kustannussyistä ole tehty aikaisempaa tutkimusta. Seuraavaksi avataan kolme opinnäytetyötä, jotka ovat keskittyneet kannattavuuden parantamiseen.

Varastonkiertonopeuden vaikutus erikoistavarakaupan kannattavuuteen: Case: Baby Style Oy:n Vaasan toimipiste, Jenni Kuusela

Kuusela käy opinnäytetyössään läpi lähinnä varastoinnin ja erityisesti varastonkiertonopeuden vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Baby Style Oy:n tuotevalikoima on todella laaja, eikä sen hallinnoimiseen ole tehty toimivaa järjestelmää, vaan se on tehty samalla tavalla vuosien ajan. Kuusela ehdottaa ABC-analyysin käyttöönottoa ja on tutkimuksensa aikana rakentanut pienelle tuoteryhmälle mallin siitä. Hankintarajoja Kuusela ehdottaa myös, mikä helpottaisi tilaustyötä. Näillä keinoin on mahdollista saada varaston kiertonopeutta nostettua ja samalla kannattavuutta paremmaksi. (Kuusela 2012)

- Logistiikkakustannusten pienentäminen : case Trafotek Oy, Liisa Heinonen

Heinonen on selvittänyt Trafotek Oy:n logistisia kustannuksia ja tutkinut erilaisia mahdollisuuksia niiden pienentämiseen. Heinonen tuli siihen lopputulokseen, että yrityksen kannattaisi perehtyä koko toimitusketjuun ja parantaa sitä kohta kohdalta. Suurimpia turhia kustannuksia synnyttivät kuljetukset. Trafotek Oy:llä oli voimassa oleva sopimus huolintayrityksen kanssa, joka olisi syytä uusia. Huomattiin myös, että kuljetusten suunnittelulla saataisiin pienennettyä kustannuksia. (Heinonen 2013)

- Pienen tukkumyyntiyrityksen varastonohjauksen kehittäminen, Markku Leutonen

Tämä insinöörityö tutki varastointia ja varastonohjausta pienessä tukkumyyntiyrityksessä. Tavoitteena oli analysoida sen hetkisiä varastotasoja ja saada luotua yritykselle järkevä varastoon kirjaamismalli. Tutkimuksessa huomattiin, että varastotason laskemisella saatiin aikaan suurta säästöä. Myös uudelleen suunnitellut toimintamallit varastoinnin, tilaamisen ja vastaanoton suorittamisessa otettiin hyvin vastaan. (Leutonen 2010)

Opinnäytetyön lähdemateriaalina käytetään ammatti- ja opetuskirjallisuutta liittyen kannattavuuteen, logistiikkaan ja varastointiin. Opinnäytetyön

empiirisessä osuudessa tietopohjana toimivat haastattelut ja yritykseltä saadut materiaalit.

Tietopohjana opinnäytetyössä toimii myös oma havainnointi. Opinnäytetyön tekijä on ollut töissä ja suorittanut opintoihin liittyvän harjoittelun ja projektin Maahantuontiyritys B2B:ssä. Tänä aikana on saatu paljon tietoa yrityksen toiminnasta ja päästy tutustumaan sen talouteen.

## 1.2 Tutkimusongelmat ja -tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, oliko case-yrityksen varastoinnin siirtäminen kannattavaa. Kysymysten määrittelemisessä opinnäytetyön tekijä sai apua Maahantuontiyritys B2B:n pääkirjanpitäjältä. Tutkimuksella pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

Pääkysymykset:

1. Onko varastointi edullisempaa nyt kun se hoidetaan emoyhtiön toimesta?
2. Millaisia toimenpiteitä voitaisiin tehdä, jotta kustannukset saataisiin alhaisemmiksi?

Alakysymykset:

1. Miten varastointi hoidettiin ennen ja millaisia kustannuksia silloin syntyi?
2. Miten varastointi hoidetaan muutoksen jälkeen ja millaiset kustannukset ovat?

Tutkimus keskittyy analysoimaan kustannuksia ainoastaan Maahantuontiyritys B2B:n kannalta ja jättää konsernin laskelmien ulkopuolelle.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Sillä tarkoitetaan kokonaisvaltaista, todelliseen elämään liittyvää tutkimusta, joka useimmiten rajoittuu johonkin paikkaan ja aikaan. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 152) Se on keskittynyt tutkimaan ongelmaa nimenomaan Maahantuontiyritys B2B:n

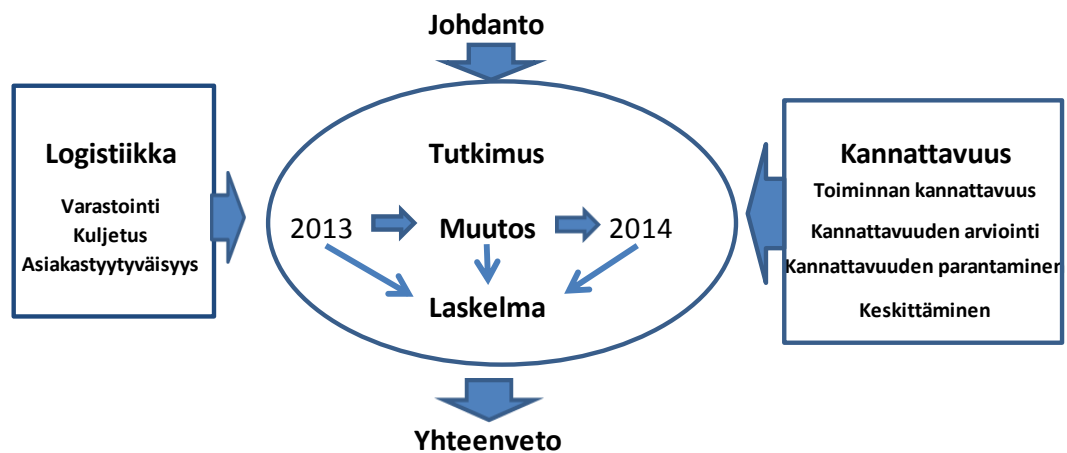


kannalta sen liiketoiminnallisessa ympäristössä. Siitä löytyy myös kvantitatiivisia muotoja, sillä empiirisessä osiossa vertaillaan eri ajanjaksojen kustannusten määrää ja tehdään niiden perusteella johtopäätöksiä. Kvantitatiivinen tutkimus pitää usein sisällään suuren määrän tilastollisia aineistoja. Tutkimus perustuu tuolloin usein aiempiin teorioihin ja varmistaa sitä, kun taas kvalitatiivinen tutkimus luo uutta teoriaa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 124, 129)

Työ toteutetaan case-tutkimuksena. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka keskittyy johonkin tiettyyn ilmiöön, toimintaan tai prosessiin. Se hakee tarkkaa tietoa nimenomaisesta kohteestaan, eikä tuloksia voi yleistää. (Jyväskylän yliopisto 2011)

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Kuten kuviosta 1 näkee, tutkimusta tukevat teoriaosuudet logistiikasta ja kannattavuudesta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Johdannossa on tarkoitus esitellä opinnäytetyö. Ensimmäisessä luvussa siis kerrotaan lyhyesti tutkimuksen lähtökohta, tarkoitus, tutkimusongelmat, -menetelmät, -tavoitteet ja rakenne.

Toisessa luvussa käsittelyssä on logistiikka. Siinä käydään läpi aiheista lähinnä varastointi, kuljetukset ja asiakastytyväisyys.

Kolmannessa osiossa pureudutaan toiminnan kannattavuuteen. Luvussa käydään läpi kannattavuuden arviointia tunnuslukujen avulla ja esitellään yleisimpiä tapoja parantaa kannattavuutta.

Neljäs luku käsittelee opinnäytetyön empiiristä osuutta ja käsitellään edellä mainittua teoriaa Maahantuontiyritys B2B:n näkökulmasta. Erikseen kerrotaan yrityksen toiminnasta ennen ja jälkeen muutoksen ja esitellään laskelmat. Lopuksi viidennessä luvussa käydään läpi epäkohdat ja esitellään mahdolliset kehitysehdotukset. Kuudes luku sisältää yhteenvedon opinnäytetyöstä.

## 2 LOGISTIIKKA

### 2.1 Määritelmä

Logistiikkaa on vaikea määritellä tarkasti tai yksiselitteisesti. Logistiikka on materiaalivirtojen ohjaamista raaka-aineesta tuotteeksi ja sen toimittamiseen aina asiakkaalle asti. Toisaalta termillä tarkoitetaan myös rahavirran hallintaa logistiikan osa-alueilla. Tarkoituksena on tehdä tämä kaikki mahdollisimman kustannustehokkaasti ja turvallisesti ympäristöä säästämällä. On myös todettu, että ilman logistiikkaa ei ole liike-elämää ja se on elinehto kannattavalle liiketoiminnalle. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 19; Reijo Rautauoman säätiö 2014a)

Riippuen kysyttävältä, logistiikka yhdistetään usein johtamiseen. Jos etsitään termille synonyymiä, voidaan toimitusketjun hallintaa pitää sellaisena. Vaihtoehtoisesti logistiikkaa pidetään ainoastaan käytännönläheisellä tavalla esimerkiksi varastoinnin, kuljetuksen ja materiaalivirtojen ohjaamisena ja kehittämisenä. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 20)

Logistiikka on liiketoiminnan osa-alue, josta usein haetaan säästökohteita. Se on myös yleinen tapa pyrkiä parantamaan yrityksen kilpailukykyä suhteessa muihin toimijiin. Logistiikka sisältää paljon eri osa-alueita, mutta seuraavassa sitä tarkastellaan varastoinnin, kuljetusten ja asiakastytyväisyyden kannalta. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 12–13)

### 2.2 Varastointi

Kokonaisuudessaan logistiikan aiheuttamaa kustannukset vievät Suomessa 20–30% myyntikatteesta ja varastoinnin osuus myyntikatteesta on 10–15%. (Karrus 1998, 137) Varastointi on kuitenkin pääsääntöisesti pakollinen osa liiketoimintaa, sillä se nopeuttaa ja helpottaa yrityksen toimintaa. Varastoinnista puhuttaessa ei aina välttämättä tarkoiteta isoja määriä tavaraa tai tilaa, vaan kyse voi olla pienestä varastoinnista esimerkiksi toimistotiloissa. (Opasmedia Oy 2007)

Varastointi ja varastonohjaus sekoitetaan usein keskenään, vaikkakaan termeillä ei tarkoiteta samaa asiaa. Varastoinnilla tarkoitetaan itse varastotiloja, niiden kokoa, lukumäärää ja tekniikkaa. Varastoinninohjauksen avulla taas hallitaan varastoitavia tuotteita niin, että haluttu palvelutaso säilyy ja toisaalta kustannukset ovat mahdollisimman alhaiset. Tavoitteena varastoinnissa onkin pitää varastotaso mahdollisimman alhaisena, jolloin kustannuksia ja pääomaa sitoutuu siihen mahdollisimman vähän. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 86–88; Opasmedia Oy 2007)

### 2.2.1 Varastoinnin syyt

Yritykset haluavat vastata asiakkaidensa kysyntään mahdollisimman hyvällä palvelutasolla. Varastoinnin avulla yritysten voivat tasapainottaa kysyntää ja tarjontaa ja esimerkiksi tarjota kausituotetta suurina määriä pienen ajanjakson aikana. Näin asiakas saa tuotteen haluamanaan ajankohtana. toisaalta myös valikoima voidaan pitää suurempana. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 80–81; Reijo Rautauoman säätiö 2014a)

Tuotteen hintaan yritys voi vaikuttaa myös ostamalla suuria eriä raaka-ainetta tai valmista tuotetta varastolle ja näin yksikköhinnat laskevat. On myös mahdollista, että jonkun tuotteen saanti katkeaa hetkellisesti. Ennakoimalla voidaan välttää hinnannousun aiheuttamat lisäkustannukset tai ehkäistä tuotantokatkos raaka-aineen puuttumisen takia. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 80–81; Opasmedia Oy 2007)

Vaikka varastointi synnyttää suuria kustannuksia yrityksille, on se niiden toiminnan kannalta välttämätöntä. Sen avulla voidaan yhtä lailla suojautua ulkoisilta uhilta kun taata asiakkaille paras mahdollinen palvelutaso. Tärkeä asia varastointia suunnitellessa on määritellä oikea varastotaso ja pysyä siinä, jotteivat kustannukset nouse liian suuriksi. (Opasmedia Oy 2007)

### 2.2.2 Varastoinnin suunnitteleminen

Varastoinnin suunnittelu on yrityksen kannalta todella tärkeää. Siitä syntyy väistämättä suuria kustannuksia ja se syö yrityksen tekemää voittoa. Varastointi on tarkoitus räätälöidä yrityksen tarpeiden mukaiseksi kooltaan ja toiminnoiltaan. Esimerkiksi elintarvikkeille varaston lämpötilalla on suuri vaikutus, kun taas jokin muu tuote voidaan varastoida kylmään tilaan ja näin säästää kustannuksissa. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 82–83)

Varaston sijainti on myös mietittävä tarkkaan. On tärkeää, että se sijaitsee lähellä asiakasta, mutta samaan aikaan lähellä raaka-aineita. Työvoimaa pitää olla lähistöllä ja riippuen varastoinnin kohteesta, voi tärkeää olla myös, että yrityksen muut toimipisteet ovat lähellä. Kulkuyhteyksienkin tulisi olla hyvät. (Reijo Rautauoman säätiö 2014b)

Yrityksen on mahdollista järjestää varastointi monella eri tavalla. Yritys voi joko omistaa varastotilan itse ja hoitaa kaikki toiminnot sen sisällä. Vaihtoehtona on myös ulkoistaa toiminta ja ostaa koko palvelu toiselta yritykseltä. Yleisimmät tavat eritellään varastoinnin kustannusten yhteydessä. (Opasmedia Oy 2007)

### 2.2.3 Varastoinnin kustannukset

Varastoinnista syntyy paljon erilaisia kustannuksia yritykselle ja on yleensä merkittävä osa logistisista kustannuksista. Varastotasojen ja näin ollen pääomakustannusten pitäminen alhaisena ovat yksi ratkaisevista tekijöistä. Kustannukset voidaan jakaa neljään eri ryhmään. (Opasmedia 2007)

#### **Pääomakustannukset**

Varastoon sitoutuneen pääoman määrä lasketaan yleisimmin kolmella eri tavalla.

**First in, first out (FIFO)** menetelmällä, jolloin ensin sisään tullut tuote myydään myös ensimmäisenä. Varaston arvo lasketaan tällöin hankintahintoja käyttämällä. Tällöin varastossa olevien tuotteiden arvo pysyy lähellä nykypäivän arvoa.

**Last in, first out (LIFO)** menetelmässä toimitaan päinvastoin edellisen kanssa. Tällöin siis viimeiseksi ostettu tuote myydään ensimmäisenä.

Kolmantena vaihtoehtona on käyttää **keskimääräisiä kustannuksia**. Tällöin hankintahinnoista lasketaan tuotteelle keskimääräinen hinta, joko suhteuttamalla hinta hankintaerien mukaan tai jakamalla hankintakustannukset kokonaisuudessaan tuotteen kappalemäärällä. (Jyrkkiö, Riistama 2008, 107–110)

Varaston pääomakustannukset lasketaan sidotun pääoman korkokustannuksista. Korkotekijänä voidaan pitää yrityksen muusta investoinnista saamaa tuottoa. Yleisesti korko on 10–20%. (Jyrkkiö, Riistama 2008, 116–117)

Taulukko 1. Pääomakustannuksen laskukaava.

Varastojen arvo	100 000,00
- Ostovelat	- 5 000,00
+ Myyntisaamiset	15 000,00
= Käyttöpääoma	110 000,00
x Korko%	12 %
Pääomakustannus	13 200,00

Mikäli yrityksen varastoarvo olisi 100 000 euroa, ostovelat 5 000 euroa ja myyntisaamiset 15 000 euroa ja korko 12 %, laskettaisiin yrityksen pääomakustannukset taulukon 1. näyttämällä tavalla. (Jyrkkiö, Riistama 2008, 116–117)

### Vakuutusmaksut

Vakuutusmaksujen määrä perustuu yleensä varaston arvoon tietyllä ajanjaksolla. Niiden määrään vaikuttavat myös varastorakennus ja esimerkiksi siinä käytettyjen materiaalien perusteella päätellään mahdolliset vahinkoriskitekijät. Varastoarvojen muutokset eivät niinkään vaikuta lyhyellä aikavälillä kustannuksen suuruuteen. (Suomen Yrittäjät 2014)

## Varastotilan kustannukset

Varastotilan kustannukset riippuvat siitä millä tavalla varastointi on organisoitu. Osa syntyy varastoinnista ja osa varastoon sitoutuvasta pääomasta. Varastoinnista johtuvia kustannuksia voidaan jakaa neljään eri ryhmään, joista yksi on varastotilaan liittyvät kustannukset. Varastotilan kustannukset riippuvat siitä millä tavalla varastointi on organisoitu. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 91–93)

**Tuotantolaitosten** yhteydessä olevat varastot synnyttävät yleensä kiinteitä kustannuksia itse rakennukseen ja sen ylläpitoon liittyen. **Yleisissä varastoissa** taas veloitetaan palvelusta käsittelykustannuksia, jotka pitävät sisällään tuotteiden jakamisen, varastoinnin ja usein esimerkiksi pakkaamisen. Hinta siis määräytyy tuotteiden lukumäärän perusteella. Tämän lisäksi säilytettävien tuotteiden lukumäärän perusteella maksetaan varastointikustannuksia. **Oman varastotilan** vuokraaminen on myös mahdollista ja siitä yritykselle syntyy kustannuksia muun muassa henkilöstöstä, tilasta, sähköstä ja vedestä. **Sopimusvarastoa** vuokrattaessa kustannuksen suuruuden määrittelee varastotilan koko ja maksimivarastotila. (Opasmedia Oy 2007)

## Riskikustannukset

Tavaraa varastoidessa on aina otettava huomioon erilaiset riskit. Riippuen tuotteiden laadusta, on mahdollista, että varastoinnin aikana tapahtuu jotakin, mikä tekee tuotteen myyntikelvottomaksi. Esimerkiksi elintarvikkeiden kohdalla kyse voi olla tuotteen vanhenemisesta ja näin syntyy hävikkiä. Mikäli tuote ei myykään ennakoidulla tavalla, saatetaan se joutua sijoittamaan uudelleen toiseen varastoon toiselle alueelle. Tästä seuraa jälleen uusia kustannuksia työvoiman ja kuljetusten puitteissa. Mahdollista on myös, että tuote rikkoutuu kuljettaessa tai varastoinnin aikana esimerkiksi uudelleen sijoittelun vuoksi. (Opasmedia Oy 2007; Jyrkkiö, Riistama 2008, 66–68)

## 2.3 Varastoinnin tunnusluvut

Suomessa varastointiin kulutetaan enemmän rahaa kuin ulkomailla. Tämän takia varastointiin liittyvien kustannusten seuranta on hyvin tärkeää. Tunnuslukuja on monia erilaisia ja yritys voi muuntaa olemassa olevia oman tarkoituksen mukaiseksi tai tehdä kokonaan omia. Alla on esiteltynä muutamia yleisesti käytössä olevia tunnuslukuja ja niiden kaavoja. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 132–133)

### Tavaran kierto nopeus

Esimerkiksi pilaantuvien tuotteiden osalta on tärkeää tietää kuinka nopeasti varastossa olevat tuotteet vaihtuvat. Tavaran kierto nopeus kertoo kuinka nopeasti tavara vaihtuu varastossa. Mikäli taas kierto nopeus on alhainen, on se yrityksen kannattavuuden kannalta hyvä asia. Varastoon sitoutuvan pääoman määrä ja varastointikustannus laskee ja tämä taas tarkoittaa tuotteelle parempaa katetta. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 72)

$$\text{Tavaran kierto nopeus} = \frac{\text{myyntimäärä}}{\text{keskimääräinen varastomäärä}}$$

Kuvio 2. Tavaran kierto nopeus.

Tavaran kierto nopeus saadaan jakamalla tuotteen myyntimäärä keskimääräisellä varastomäärällä (kuvio 2).

### Varastossaolo aika

Tunnusluku kertoo kuinka monta päivää tavara tai tuote on varastossa keskimäärin (Kuvio 3). Mikäli tuotteen varastossaolo aika on suuri, tuo se yritykselle lisäkustannuksia, sillä siihen sitoutuu pääomaa. Toisaalta myös sen varastoinnista syntyy lisäkustannus. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 72)



$$\text{Varastossaoloaika} = \frac{365}{\text{varaston kiertonopeus}}$$

Kuvio 3. Varastossaoloaika.

Varastossaoloaika lasketaan jakamalla vuoden päivät, eli 365, varaston kiertonopeudella. Tästä saadaan tuotteen varastossaoloaika päivinä.

### Varaston palvelukykyprosentti

Tunnusluku kertoo kuinka hyvin yrityksen varastointi palvelee asiakasta. Yksinkertaisuudessaan tällä mitataan, montako kysytyistä tuotteista yritys on pystynyt tarjoamaan asiakkaalle heti. Myöhemmin tutkimuksessa voimme todeta, mikäli palvelukykyprosentti on hyvä, säästyy yrityskin ylimääräisiltä jälkitoimituksista aiheutuvista kustannuksista. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2014)

$$\text{Varaston palvelukyky\%} = \frac{\text{kysytyt tuotteet}}{\text{myytyt tuotteet}} * 100$$

Kuvio 4. Varaston palvelukykyprosentti

Varaston palvelukykyprosentti lasketaan jakamalla kysytyjen tuotteiden määrä myytyjen tuotteiden määrällä. Tulos kerrotaan vielä sadalla ja saadaan tulokseksi palvelukykyprosentti (kuvio 4).

## 2.4 Kuljetukset

Kuljetukset, kuten varastointikin, voidaan hoitaa monella eri tavalla. Sen muodon valintaan vaikuttavat sijainti, haluttu toimitusaika, -täsmällisyys ja -varmuus ja toimituksen koko. Toisaalta elintarvikkeiden kohdalla on otettava huomioon

esimerkiksi kylmäketjun katkeamattomuus. On hyvä ottaa huomioon myös tavaran arvo, sen pakkaus ja esimerkiksi mahdollinen rikkoutuminen. (Reijo Rautaluoman säätiö 2014b; Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 92–93)

Isona tekijänä ovat tietenkin myös kustannukset. Mikäli tuotteen tai raaka-aineen rahdit ovat kalliita, siirtyvät ne väkisinkin tuotteen lopulliseen hintaan. Siksi kuljetustenkin suunnitteleminen on yrityksen kanalta todella tärkeää. (Ritvanen, Inkeröinen, von Bell, Santala 2011, 106)

Pääsääntöisesti tapoja kuljettaa on kolme: maa-, meri ja lentokuljetukset. Vaihtoehtona näille yritys voi yhdistää kuljetuksia ja yleensä se on välttämätöntäkin. Kauempaa tavara kuljetetaan usein merirahtina ja tällöin lopulliseen määränpäähen matka käy maakuljetuksella. (Raimo Rautaluoman säätiö 2014b; Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 84–85)

#### 2.4.1 Kuljetusten suunnittelu

Yrityksen on jo varastointia suunnitellessa hyvä ottaa huomioon kuljetukset. pääsääntöisesti lähellä tapahtuva kuljettaminen tapahtuu autokuljetuksella. Ajosuunnittelu täytyy tehdä niin, että vältetään erilaisia ruuhkia. Järkevää tai taloudellista ei ole kuljettaa päivällä muun liikenteen seassa, mikäli päämäärä on esimerkiksi taajamassa. Teillä on paljon rajoitteita isoille autoille: siltojen painorajoitukset, tunneleiden korkeusrajoitukset ja ajokiellot. Ajoreitit tulee siis suunnitella huolella, ettei yllätyksiä tule. Myös eri vuodenaajat tuovat pohjoisessa erilaisia ongelmia liikenteessä. (Raimo Rautaluoman säätiö 2014b; Ritvanen, Inkeröinen, von Bell, Santala 2011, 107)

Rajojen yli kuljetettaessa on hyvä ottaa huomioon lentokenttien, satamien ja terminaalien sijainnit. Toimituksen täsmällisyys saattaa kärsiä esimerkiksi huonon säiden takia meri- tai lentokuljetuksissa. Toisaalta ulkomailla muun muassa epävakaisuudet saattavat viivyttää toimitusta kuukausilla. (Ritvanen, Inkeröinen, von Bell, Santala 2011, 107–113)

Kuljetusmuodon valintaan vaikuttaa suuresti ostajan ja myyjän sijainti. Kaikkialle ei ole mahdollista järjestää kuljetusta autolla tai rautatietä pitkin eikä se

välttämättä ole järkevää. Jos raaka-aine on saatavilla esimerkiksi Manner-Euroopasta ja ostaja on kotimainen yritys, on lento- ja merirahti järkevimvät vaihtoehdot. Jos taas on kyse isosta, painavasta tuotteesta, on merirahti varmasti paras vaihtoehto. Jos taas pieni tuote on kiire saada asiakkaalle, on parasta valita lentokuljetus. (Ritvanen, Inkeröinen, von Bell, Santala 2011,107)

Kuljetus on mahdollista järjestää itse tai ostaa palveluna. Usein varsinkin ulkomaankuljetuksen järjestäminen ilman huolintaliikkeen apua ei ole järkevää. Etukäteen on kuitenkin järkevää kilpailuttaa sopimukset ja solmia sellainen yrityksen kanssa joka on edellä mainitut asiat huomioon ottaen paras. Mikäli yrityksen asiakkaat ovat lähellä ja tarvetta kuljettamiselle on säännöllisesti, voi yrityksen olla järkevämpää ja edullisempaa järjestää se itse. (Raimo Rautauoman säätiö 2014b)

#### 2.4.2 Kuljetusten kustannukset

Etukäteen on hyvä ottaa selvää erilaisista maksuista, joita kuljettamiseen sisältyy. Usein määritellään, että logistisia kustannuksia on kaikki muu lukuun ottamatta hallinnollisia-, tuotannollisia ja myyntiin liittyviä menoeriä. Myös kuljetukseen ja kuljetuksiin varautuvia kustannuksia on paljon. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 57)

Kustannuksissa halutaan säästää, mutta tärkeää on suunnitella sitä myös niin, ettei ympäristö kuormitu. Jotta kustannukset ja kuljetuksista aiheutuvat päästöt saataisiin mahdollisimman pieniksi, ovat kuormat suunniteltava mahdollisimman suuriksi. Yrityksen ei ole järkevää esimerkiksi ajeluttaa autoa vajaana tai pakata pohjoiseen ja etelään meneviä tilauksia samaan autoon. Jotta kuorma saataisiin maksimoitua mahdollisimman suureksi, pitäisi asia ottaa huomioon jo tuote- ja pakkaussuunnittelussa. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 59; Opasmedia 2007)

Varastointia tehostamalla kuljetettavat välimatkat pienenevät. Jos yrityksellä on varastoja ympäri maan tai mahdollisesti maailman, voidaan kuljetukset hoitaa paikallisemmin. Toisaalta yrityksen on puntaroitava, kumpi sille on

kannattavampaa, sillä välivarastoinnista ja varastoiden ylläpidoista syntyy taas uusia kustannuksia. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 58)

Kuljetuksista syntyy myös erilaisia sivukustannuksia, joita ei välttämättä oteta huomioon. Muun muassa erilaiset vakuutukset ovat pakollinen kustannuserä. Jos yritys hoitaa kuljettamisen itse, pitää ajoneuvo vakuuttaa ja tuolloin syntyy luonnollisesti myös palkka- ja henkilöstösivukustannuksia.

Tavarankuljetusvakuutus on tarpeellinen, jotta riski tilauksen rikkoutumisesta tai katoamisesta minimoidaan. Vakuutukset voi räätälöidä yrityksen tarpeen mukaisesti muun muassa kattamaan joko kotimaan tai koko maailman. (If Vahinkovakuutusyhtiö 2014; Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 93)

## 2.5 Asiakastyytyväisyys

Logistinen asiakaspalvelu koostuu muun muassa seuraavista asioista:

- kuljetukset
- varaston palveluaste
- jakelun luotettavuus
- toimitusaika
- tavaraehdot
- tilausmenetelmät
- valituskäytäntö
- varastointi
- toimitusvarmuus
- toimitusvaihtoehdot
- laskutuskäytäntö
- korvauskäytäntö
- lisäarvopalvelut (mm. pakkaus, hinnoittelu..)

Kaikki edellä mainitut asiat eivät välttämättä ole osana kaikkia tilauksia. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen, 2011, 334)

Asiakkaan kannalta on tärkeää, että tilausten tekeminen on helppoa ja vaivatonta. Tarvittavat tuotteet on oltava tarjolla helposti ja toisaalta virheen sattuessa palauttaminen tulee olla helppoa. On myös tärkeää, että halutut tuotteet on saatavissa. Varaston palvelutason on siis oltava korkea. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen, 2011, 335)

Jo tilattaessa asiakkaan tulee tietää, kuinka kauan tuotteen saapuminen kestää. Toimitusvarmuuden on oltava hyvä ja jakelun pitää olla luotettavaa. On lähes

välttämätöntä, että toisinaan toimitukset viivästyvät, mutta se ei saa olla jatkuvaa. Jos haluttu tuote on paljon myöhässä luvatusa, saattaa asiakas vaihtaa toisen yrityksen palveluihin. Mikäli mahdollista, on hyvä antaa asiakkaalle mahdollisuus valita toimitustapa. Tuotteen tulee myös olla ehjä koskematon ja virheetön, joten se tulee yrityksen toimesta pakata niin, että se kestää vaaditun kuljetuksen. (Ritvanen, Inkeröinen, von Bell, Santala 2011, 15–17; Opasmedia 2007)

Laskutuksen tulee olla oikeanaikaista. Mikäli tuote on erikseen asiakkaalle räätälöity, on se hyvä tappioita ennalta ehkäisevänä laskuttaa etukäteen. Muissa tapauksissa on hyvä tehdä asiakkaalle selväksi tilausta otettaessa, miten laskutus tapahtuu ja millainen aikataulu tai maksuehto siihen liittyy. Myös tuotteen kuljettamisesta ja käsittelystä, muun muassa pakkaamisesta, aiheutuvat lisäkustannukset tulee tehdä selväksi, jotta yllätyksiä ei tule. Huonoa asiakaspalvelua on myös liian myöhään tehtävä laskutus. (Raimo Rautauoman säätiö 2014b; Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 334)

Hyvää logistista asiakaspalvelua on myös reklamaation tai palautuksen tekemisen helppous asiakkaan näkökulmasta. Mikäli tuote on rikkinäinen, on sen palauttaminen oltava asiakkaalle vaivatonta. Asiakas saattaa jättää tuotteen, esimerkiksi vaatteen, ostamatta, mikäli tietää, että palauttaminen on vaikeaa siinä tapauksessa, että se on vääränkokoinen. Myös palautuksesta tehtävä hyvitys on hyvä järjestää vaivattomaksi. (Raimo Rautauoman säätiö 2014b; Finne, Kokkonen 2005, 20)

Vaikka tuote olisikin halutunlainen, voi huono logistinen asiakaspalvelu pilata asiakkaan ostokokemuksen. Mikäli edellä mainitut asiat menevät pieleen, saattaa se hyvinkin karkottaa asiakkaan toiseen yritykseen. Asiakaspalvelu on siis hyvä suunnitella eteenpäin ja kehittää epäkohtia paremmaksi. (Raimo Rautauoman säätiö 2014b; Hokkanen, Karhunen & Luukkainen, 2011, 334)

### 3 KANNATTAVUUS

#### 3.1 Määritelmä

Yritystä pidetään kannattavana, kun se tuottaa omistajilleen voittoa. Jotta voittoa taas voidaan tehdä, tulee yrityksen suunnitella toimintansa etukäteen.

Taloudellisuus eli tehokkuus on yksi avaintekijöistä. Mitä taloudellisemmin jokin osa-alue yrityksessä hoidetaan, sitä enemmän voittoa on mahdollista tehdä.

(Jyrkkiö, Riistama 2008, 38–39)

#### 3.2 Toiminnan kannattavuus

Yrityksellä on monia tapoja laatia erilaisia ennakoivia laskelmia, joiden perusteella suunnitellaan tulevaa toimintakautta. Tällaisia ovat muun muassa budjetointi, katetuottolaskenta ja – analyysi ja erilaiset kassavirtalaskelmat. Jotta liiketoiminta on kannattavaa, on kuitenkin ensisijaisen tärkeää tietää, mistä kustannukset ja tuotot syntyvät. (Eskola, Mäntysaari 2006, 19–20)

##### 3.2.1 Tuotot

Yrityksen tuottoja on monia erilaisia. yleisimmin tuottoina ajatellaan pääsääntöisen toiminnan tuottoja, jotka syntyvät tuotteen tai palvelun myynnistä. Näistä syntyvätkin usein suurin osa tuotoista valmistus-, markkinointi- ja palveluyrityksissä. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2015)

Yritys voi saada tuottoja myös rahoitusmaailmasta. On mahdollista saada tuottoja tehdyistä sijoituksista esimerkiksi osinko- ja korkotuottoina. Muihin liiketoiminnan tuottoihin luetaan vuokratulot, joita voi syntyä esimerkiksi kiinteistöjen tai laitteiden vuokraamisesta. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2015)

Satunnaisilla tuotoilla tarkoitetaan myynnistä saaduilla tuotoilla. Yritys on esimerkiksi ostanut vuonna 2010 tontin ja 2014 myy sen ja saa tontista suuremman hinnan kun ostettaessa. Myös tilapäisesti toiselle yritykselle tuotetut palvelut ja niistä saadut tulot voidaan luokitella satunnaisiksi tuloiksi. (Jyrkkiö, Riistama 2008, 44–45)

### 3.2.2 Kustannukset

Kustannuksilla tarkoitetaan jonkin yrityksen toiminnassa syntynyttä taloudellista kulua. Se voi olla myös tuotannontekijän käyttöä, jota mitataan rahassa.

Todellisuudessa kustannus ei siis välttämättä vaadi rahansiirtoa kahden osapuolen välillä. (Pellinen 2006, 69)

Kustannukset jaetaan useimmin kahteen ryhmään; muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia jotka muuttuvat on suhteessa yrityksen toimintaan. Mikäli valmistusyritys valmistaa suuremman määrän tuotetta helmikuussa kun se on tuottanut tammikuussa, ovat sen muuttuvat kustannukset nousseet. Käytännössä muuttuvia kuluja ei yritykselle kerry, mikäli ko. yrityksessä ei valmisteta tuotetta ollenkaan. (Jyrkkiö, Riistama 2008, 14–15)

Kiinteillä kustannuksilla taas tarkoitetaan kustannuksia, jotka säilyvät samana, vaikka toiminta-aste muuttuisikin. Siihen kuuluvat muun muassa vuokrat, lämmitys, siivous ja vakuutusmaksut. Kun kiinteät ja muuttuvat kustannukset lasketaan yhteen, saadaan yrityksen kokonaiskustannukset. (Jyrkkiö, Riistama 2008, 14–15)

Kustannuslaskennassa jaetaan kustannukset välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Tätä tapaa käytetään silloin kun tehdään tuotteeseen tai suoritteeseen kohdistettavia laskelmia. Välillisillä kustannuksilla tarkoitetaan usein kiinteitä kustannuksia, joita ei voida kohdistaa suoraan tuotteeseen. Välittömät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan esimerkiksi tuotteeseen tai palveluun. (Taloushallintoliitto 2014)

### 3.2.3 Tuloslaskelma

Tuloslaskelma on yksi tilinpäätöksen laskelma, joka kertoo, miten yrityksen tulos on syntynyt. Liiketoimintaa harjoittaville yrityksille on olemassa kaksi erilaista kaavaa, jonka mukaan sen tuloksen voi laskea. Se erottelee yrityksen tilikaudella kertyneet tuotot, kustannukset ja erilaiset muut tapahtumat. (Tomperi 2012, 146)

Ensimmäisenä tuloslaskelmassa on liikevaihto. Se on myynti, josta on vähennetty arvonlisävero, annetut alennukset ja kurssierot. Sen jälkeen liikevaihdosta vähennetään kaikki varsinaisesta toiminnasta syntyneet tuotot ja kustannukset. Tästä syntyy liikevoitto tai – tappio, joka on varsinaisen toiminnan tulos. Seuraavaksi tuloslaskelmasta vähennetään rahoitustuotot ja – kustannukset, satunnaiset tuotot ja – kulut ja järjestelyerinä poistoero, vapaaehtoiset varaukset ja tuloverot. Liitteessä 1 on kululajipohjainen tuloslaskelma, jossa on eriteltynä tarkemmin, mitä tuotto- ja kulueriä yritykselle voi tilikauden aikana syntyä. (Tomperi 2012, 146)

Tuloslaskelmaa muokkaamalla voidaan saada aikaiseksi myös erilaisia ennakoivia laskelmia, eräänlaisia katelaskelmia. Mikäli kustannuksia pystytään ennakoimaan, voidaan laskea voittotavoitteen mukainen myynti. Vaihtoehtoisesti on mahdollista saada selville nollatulokseen tähtäävä myyntimäärä, eli myynti, joka kattaa kustannukset. Tätä kutsutaan kriittiseksi pisteeksi. (Jyrkkiö, Riistama 2008, 21)

### 3.3 Kannattavuuden arviointi

Kannattavuutta voidaan arvioida monella eri tavalla. Yksinkertaisuudessaan voidaan ajatella, että yritys on kannattava, kun se tuottaa voittoa. Jotta toiminta on kannattavaa, täytyy tulojen ylittää kustannukset. Tämä ei kuitenkaan kerro koko totuutta yrityksen tilanteesta. (Eskola, Mäntysaari 2006)

Kannattavuutta voidaan myös tarkastella joko pitkällä tai lyhyellä ajanjaksolla. Mikäli sitä tarkastellaan pitkällä aikavälillä, saattavat johtopäätökset tai muutostarpeet olla erilaisia. Esimerkiksi investointien kautta myynnin volyymiä kasvattaakseen, kannattaa yrityksen ottaa tarkkailujaksoksi useita vuosia. Lyhyen aikavälin tarkastelussa vaikutusmahdollisuudet ovat aika suppeat, sillä kustannukset ja esimerkiksi tuotannon määrät ovat jo ennalta määrättyt. (Kauppalehti Oy 2014)

Toisaalta, jotta kannattavuutta voidaan arvioida tarkemmin ja esimerkiksi toimialaan tilanteeseen nähden, on oltava tiedossa esimerkiksi edellisen vuoden tuloksesta tai samankaltaisen yrityksen tilinpäätöstietoja. On myös oltava tarkkana, minkälaisen yrityksen tarkasteluun pariksi valitsee, sillä ison yrityksen



tulostavoitteet ovat suuruudeltaan erilaiset kuin hieman pienemmän toimijan. (Andersson, Ekström, Gabrielsson 2001, 40–41)

Suhteellista kannattavuutta tarkastelevat tunnusluvut kertovat yrityksen taloudesta tarkemmin sillä ne ottavat huomioon toiminnan mittasuhteet. Ne eivät myöskään vaadi tiettyä tarkasteluajankohtaa. (Eskola, Mäntysaari 2006, 19) Niitä on erilaisia ja yrityksen kannattaa valita sitä kiinnostavat luvut. (Andersson, Ekström, Gabrielsson 2001, 40–41)

Yleisimmin kannattavuuden mittareina pidetään esimerkiksi kate- tai voittoprosenttia liikevaihdosta laskettuna, sijoitetun pääoman tuottoprosenttia tai yksinkertaisuudessaan voittoa. (Eskola, Mäntysaari 2006, 19)

Yksityiskohtaisempia lukemia esimerkiksi yrityksen maksuvalmiudesta tai vakavaraisuudesta löytyy useita erilaisia. (Balance Consulting 2014)

Tutkimusosuudessa kannattavuutta arvioidaan osittaisen tuloslaskelman perusteella. Maahantuontiyritys B2B on kiinnostunut ainoastaan varastoinnin kustannuksista ja niitä verrataan kahden eri ajanjakson välillä. Ajanjaksojen erona on varastoinnin järjestelyissä tapahtunut muutos. Laskelmassa on otettu huomioon nimenomaan Maahantuontiyritys B2B:ää kiinnostavat osa-alueet. (Pääkirjanpitäjä 2014a)

### **Sijoitetun pääoman tuottoprosentti**

Sijoitetun pääoman tuottoprosentti (kuvio 5) kertoo, paljonko voittoa on kertynyt suhteessa sijoitettuun pääomaan. Laskentatapoja on erilaisia ja ne muokkautuvat käyttötarkoituksen mukaan.

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto\%} = \frac{\text{tulos ennen korkoja ja veroja}}{\text{sijoitettu pääoma}} \cdot 100$$

Kuvio 5. Sijoitetun pääoman tuottoprosentti.

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti lasketaan jakamalla tulos sijoitetulla pääomalla. Tämä kerrotaan vielä sadalla ja saadaan sijoitetun pääoman tuotto prosentti.

### **Oman pääoman tuotto prosentti**

Oman pääoman tuotto prosentti (kuvio 6) kertoo kuinka paljon voittoa tilikaudella on kertynyt suhteessa omaan pääomaan. Laskentatapoja on erilaisia. tuotto prosenttin tulisi olla yli 15 prosenttia, jotta sitä voitaisiin pitää hyvänä. (Kauppalehti Oy 2014)

$$\text{Oman pääoman tuotto\%} = \frac{\text{tilikauden tulos}}{\text{sijoitettu oma pääoma}} * 100$$

Kuvio 6. Oman pääoman tuotto prosentti.

Oman pääoman tuotto prosentti lasketaan jakamalla tilikauden tulos sijoitetun oman pääoman määrällä. Tämä kerrotaan sadalla ja saadaan oman pääoman tuotto prosentti.

### **3.4 Kannattavuuden parantaminen**

Lähtökohtaisesti yritys on kannattava, mikäli sen kustannukset pysyvät alhaisina. Muita keinoja kannattavuuden parantamiseen ja kustannusten minimoimiseen on olemassa. Muun muassa toimintojen ulkoistaminen voi tuoda lisästä. Työn tekeväälle yritykselle maksetaan tuolloin ainoastaan tehdystä työstä ja osa riskeistä siirtyy muualle. On myös mahdollista fuusioitua toisen yrityksen kanssa, jolloin päällekkäisiä toimintoja ja myöskään kustannuksia ei synny. (Pellinen 2006, 262–274)

Yritys voi tutkia toimintaansa kokonaisuudessaan. Onko mahdollista lakkauttaa jokin toiminto kokonaan tai osittain ja tehostaa jäljelle jäävää tekemistä. Tällöin voidaan säästää esimerkiksi henkilöstökustannuksissa. Toisaalta yrityksen saattaa olla kannattavaa investoida uusiin tiloihin tai koneisiin ja alkaa tehdä työtä

suuremmalla volyymillä. Tuolloin on syytä tehdä markkinatutkimusta etukäteen palveluun tai tuotteen menekkiin liittyen, sekä varmistaa työvoiman saatavuus. Uusiin investointeihin liittyvät laskelmat on myös hyvä tehdä huolella. (Pellinen 2006, 262–274)

On silti paljon erilaisia asioita, joita yrityksen tulee ottaa toiminnassaan huomioon. Jotta voi pärjätä kovassa kilpailussa, on yrityksen kehitettävä toimintaa muuallakin kun talouden saralla. Toisaalta oikeanlainen toiminta tuo mainetta, etua kilpailijoihin ja lisämyyntiä. Erilaisia muita kun taloudellisia menestystekijöitä ovat turvallisuus ja laatu tuotteissa ja tekemisessä, luonnonmukaisuus, hyvä henkilöstö, nopea tuotekehitys ja aikatauluttaminen ja hyvä verkostoituminen. (Pellinen 2006, 261)

### 3.5 Keskittäminen

Keskittämisellä tarkoitetaan yrityksen tai konsernin sisällä tapahtuvan toiminnan yhdistämistä yhteen paikkaan. Maahantuontiyritys B2B:n kohdalla puhutaan koko konsernin varastoinnin keskittämistä emoyhtiön toiminnan alle. Kun toiminta siirretään yhteen paikkaan sitä pitää supistaa toisessa paikassa tai lakkauttaa kokonaan. Maahantuontiyritys B2B:n toimintaa pienennettiin Suomessa, mutta kokonaan sitä ei huoltopuolen takia voitu lopettaa.

Keskittäminen vaikuttaa moniin eri osa-alueisiin yrityksessä. Etuja haetaan luonnollisesti kustannuspuolelta. Yrityksen on mahdollista mm. tilata suurempia tavaramääriä, saada säästöä tilakustannuksissa ja siirtää toimintojaan tuottavampiin ja kustannustehokkaampiin paikkoihin. (Talent Veticia Oy 2015)

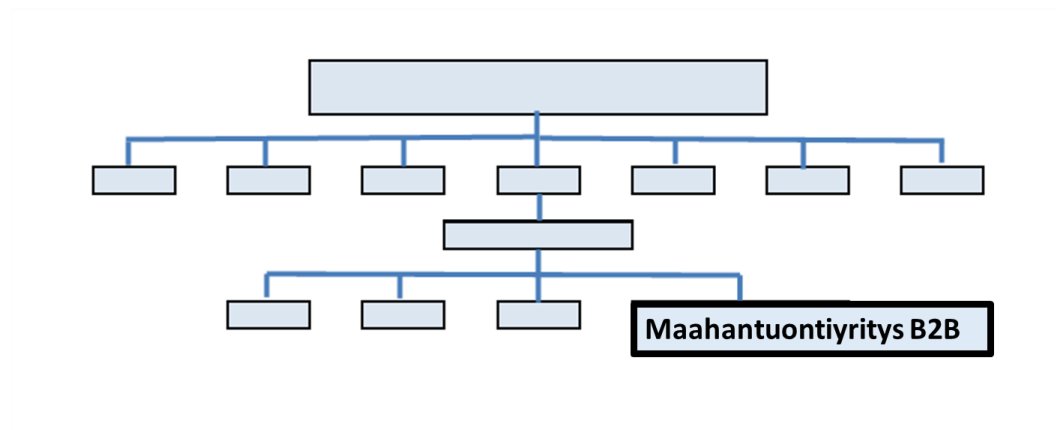
Palvelutaso saattaa toisaalta nousta ja samaan aikaan laskea. Jos ajatellaan Maahantuontiyritys B2B:ää, joka myy tuotteita ja on keskittänyt varastoinnin yhteen paikkaan, palvelutaso nousee tuotteiden saatavuuden puolesta, mutta laskee toimitusaikojen pitenemisellä. Henkilöstöön muutos vaikuttaa suuresti varsinkin, jos toimintaa joudutaan toisaalla lakkauttamaan. Työvoiman siirto ei aina ole mahdollista ja joudutaan tekemään jopa irtisanomisia. Toisaalta keskitettyyn toimintaan tarvitaan usein lisää tietoa, taitoa ja henkilöstöä. (Talent Veticia Oy 2015)

## 4 CASE: MAAHANTUOTIYRITYS B2B

### 4.1 Yritysesittely

Maahantuontiyritys B2B on osa maailmanlaajuista konsernia, joka on erikoistunut korkeateknologiaan. Se on jaettu seitsemään eri tytäryhtiöön, joista jokainen toimii eri toimialalla. Konsernilla on toimipisteitä ympäri maailman jokaisessa maanosassa ja yli 300 000 työntekijää. (Maahantuontiyritys B2B 2014)

Tytäryhtiöt on jaettu edelleen pienempiin konserneihin, jotka pääosin määräytyy alueittain. Suomen Maahantuontiyritys B2B on osa Pohjoismaiden konsernia ja siihen kuuluu viisi eri yritystä viidestä eri maasta (kuvio 7). Yritykset toimivat tiiviissä yhteistyössä toistensa kanssa. (Maahantuontiyritys B2B 2014)



Kuvio 7. Yritysten jakautuminen emo- ja tytäryhtiöiksi.

Koko konsernin historia alkoi jo 1900-luvun alussa ja pohjoismaisen konserninkin työ jo 1920-luvulla. Suomessa toimintaa on ollut jo yli 30 vuotta. Yrityksellä on pitkä historia toimialalla. (Maahantuontiyritys B2B:n konserni 2014)

Tutkimuksen kohteena oleva yritys on Etelä-Suomessa toimiva maahantuonti yritys, jonka asiakkaat ovat pääsääntöisesti yritysasiakkaita. Maahantuontiyritys B2B myy sähkötyökaluja ja -tarvikkeita jälleenmyyjille, jotka taas tarjoavat tuotteita suoraan kuluttajille. Maahantuontiyritys B2B ei siis myy tuotteita suoraan kuluttajille. Jälleenmyyjiä yrityksellä on ympäri maan aina eteläisestä Suomesta pohjoiseen. (Maahantuontiyritys B2B 2014)

Maahantuontiyritys B2B työllistää kymmenen työntekijää, joista neljä työskentelevät kentällä ja loput yrityksen toimipisteessä. Yrityksellä on neljä kenttämyyjää, jotka kontaktoivat potentiaalisia asiakkaita ja pyrkivät aloittamaan uusia asiakassuhteita ja hoitamaan vanhoja.

Asiakkaiden on mahdollista tehdä tilauksia itse verkkokaupan kautta tai ottamalla yhteyttä asiakaspalveluun, jossa vuoden 2014 tarkastelujakson aikana työskentelee kolme henkilöä. Näiden lisäksi henkilöitä työskentelee markkinoinnin ja tuotetietouden parissa. Taloushallinnon toiminnot ovat ulkoistettu toisen yrityksen hoidettavaksi. Maahantuontiyritys B2B toimii vuokratuissa toimistotiloissa Etelä-Suomessa hyvien kulkuyhteyksien varrella.

#### 4.2 Muutoksen tausta

Maahantuontiyritys B2B:n liikevaihto on laskenut vuosittain ja se on tehnyt liiketappiota useana vuonna peräkkäin. Vaikkakin liikevaihto on laskenut, ovat kustannukset pysyneet samansuuruisina. Vuonna 2013 päätettiin konsernin sisällä, että varastointi keskitetään emoyhtiölle tarkoituksena säästää kustannuksia tytäryhtiöiden osalta. Suomen osalta muutosta alettiin valmistella vuoden 2013 lopulla ja kokonaisuudessaan varastointi siirrettiin vuoden 2014 alusta emoyhtiön toiminnan alle. (Pääkirjanpitäjä 2014b; Tuotepäällikkö 2014)

Organisaatio muutos takaa asiakkaille paremman toimitusvarmuuden. Asiakkaalle tämä tarkoittaa sitä, että tilauksen tuotteista suurin osa löytyy heti ja jälkitoimitusten saaminen on nopeampaa. Kun tavaraa varastoidaan ainoastaan yhdessä paikassa, voidaan tuotteita ostaa suurempia määriä ja valikoimaa voidaan pitää laajana. Varsinkin suuret hankintaerät tuovat koko konsernille säästöjä. Toisaalta ylimääräiset kuljetukset ja niistä aiheutuvat kustannukset jäävät pois. (Pääkirjanpitäjä 2014a)

Varastoinnin keskittäminen tuo emoyhtiölle lisää työtä. Muutoksen myötä ulkoistettu työ suoritetaan Maahantuontiyritys B2B:n osalta emoyhtiön toimesta. Työ siirtyy yrityksen sisällä, raha säilyy konsernissa ja ulkoistettu työ loppuu. (Pääkirjanpitäjä 2014b)

#### 4.2.1 Toiminta ennen muutosta

Yrityksen varastointi on aikaisemmin hoidettu sen kotikaupungissa ja se on ulkoistettu toiseen yritykseen. Maahantuontiyritys B2B:n kaksi työntekijää on osittain toiminut ostojen parissa ja varastointi on myös tuonut taloushallinnon puolelle erilaisia tehtäviä, muun muassa ostojen saavuttamista varastoon.

Asiakkaiden tuotteet pakattiin ja lähetettiin Suomen varastolta ja ne olivat perillä muutaman päivän sisällä. Asiakaan oli mahdollista tehdä tilaus joko omalle kenttämyyjälle tai asiakaspalveluun. Vuonna 2013 otettiin käyttöön myös verkkokauppa, jossa asiakas saa tilattua tuotteet milloin vain.

#### **Varastointi**

Varastointi on ulkoistettu toiseen yritykseen, joka kuukausittain laskutti kustannuksia myynti- ja ostoriveihin ja lavametreihin perustuen. Itse varastoon liittyvä kunnossapito ja kustannukset, esimerkiksi sähkö, vesi ja kiinteistön kunnossapito, sisältyivät laskuun. Palveluun sisältyi siis kaikki varastointiin ja tuotteiden käsittelyyn liittyvät työt. Jälkitoimituksista perittiin yritykseltä käsittelymaksu myyntiriviä kohden ja erikseen maksu rahdista. (Pääkirjanpitäjä 2014a)

Varastointi laskutettiin toisen yrityksen toimesta myynti- ja ostoriveihin ja lavametreihin perustuen. Kustannus vaihtelee hieman kuukausittain, muttei suuresti vaikkakin myynti on kesäkuukausina huomattavasi pienempi kuin esimerkiksi elokuussa. Tämä johtuu siitä, että suurin osa laskusta koostuu lavametrienvuokrasta. Varastoon sitoutuvan pääoman määrä otetaan huomioon korkokustannuksena.

#### **Henkilöstö**

Yrityksessä toimii kolme henkilöä asiakaspalvelun parissa. Heidän työnkuvansa on käsitellä sähköisesti asiakkaiden tilaukset keräilyyn asti. Huhti-syyskuussa 2014 kaikki kolme henkilöä työskentelevät myyntitilausten parissa.

Yrityksellä on myös neljä kenttämyyjää, jotka toimivat neljällä eri alueella, mitkä kattavat koko Suomen. Näiden seitsemän toimenkuva säilyy samanlaisena muutoksen jälkeenkin.

### **Ostot**

Maahantuontiyritys B2B:llä on käytössään toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla ohjataan ostoja ja myyntejä. Jokaisen tuotteen kohdalla on määriteltynä raja. Ohjelma seuraa myyntiä, ostoa ja varastosaldoja ja tekee niiden perusteella ostoehdotukseen. Ostot tehdään pääsääntöisesti ostoehdotuksen perusteella, mutta osittain niiden määrää säätelee tuotepäällikkö. Koneet Maahantuontiyritys B2B tilaa Aasiasta ja niiden ostot on ennakoitava kuukausia ennen itse tarvetta. (Pääkirjanpitäjä 2014a)

Poistoja ja hävikkiä ei pystytä erittelemään tai määrä on niin pieni, ettei sitä oteta huomioon laskelmassa. Varastoon sitoutuvan pääoman määrä huomioidaan laskelmassa korkokustannuksena. (Pääkirjanpitäjä 2014a)

### **Asiakkaat**

Asiakkaat ovat muita yrityksiä. Asiakkaiden on mahdollista tehdä tilauksia verkkokaupassa, soittamalla asiakaspalveluun tai suoraan kenttämyyjille. Vaikka varastointiin tehdään muutoksia, säilyy asiakkaiden osalta tilausten tekeminen ennallaan.

Aikaisemmin rahdin osuus laskusta on vaihdellut suuresti, eikä sitä ole helppoa määritellä. Asiakas on voinut valita toimitustavan tai käyttää omaa rahtisopimusta tavaran kuljettamiseen. Muun muassa omaa rahtisopimusta käytettäessä toimitus on laskutettu asiakkaan oman sopimuksen mukaisesti. Lähialueilla toimivat yritykset saattoivat myös itse noutaa tuotteet suoraan varastolta, jolloin rahtikustannuksia ei syntynyt ollenkaan. Käsittelymaksua Maahantuontiyritys B2B peri asiakkailtaan 4 euroa tilaukselta.

Toimitusajat ovat aikaisemmin vaihdelleet tunneista muutamaan päivään. Mikäli asiakkaan toimipiste sijaitsee lähellä, oli tilaus mahdollista noutaa muutaman tunnin sisällä. Pääsääntöisesti toimitukset olivat perillä kahden vuorokauden sisällä tilauksesta. (Tuotepäällikkö 2014)

### **Kuljetukset ja kustannukset**

Myyntikuljetukset hoidettiin suurimmaksi osaksi Itellan toimesta. Yritykselle kustannuksia myyntirahdeista on jäänyt keskimäärin kaksi senttiä jokaista myytyä euroa kohden. Myyntirahdin osuus yrityksen myynnistä vaihtelee alle kahdesta prosentista hieman yli kolmeen prosenttiin. (Pääkirjanpitäjä 2014a)

Ostojen kuljettamisen hoitivat eri huolintaliikkeet. Se laskutettiin Maahantuontiyritys B2B:ltä. Huolintaliikkeet hoitivat kuljetuksen tullaukset ja verot aina Suomessa sijaitsevaan varastoon asti ja laskuissa näkyi eriteltynä kuljetuksen, tullauksen ja arvonlisäveron osuus. Ulkoistetussa varastossa hoidettiin tavarankurkittaminen ja lajittelu.

Rahdit on jaettu osto- ja myyntirahteihin ja asiakkailta laskutettuihin rahteihin ja käsittelymaksuihin. Myyntirahti luonnollisesti kulkee käsi kädessä myynnin kanssa. Kun tarkastellaan myyntirahdin prosentuaalista osuutta myynnistä (Liite 2), huomaamme, että rahdin prosentuaalinen osuus kasvaa, kun myynti pienenee.

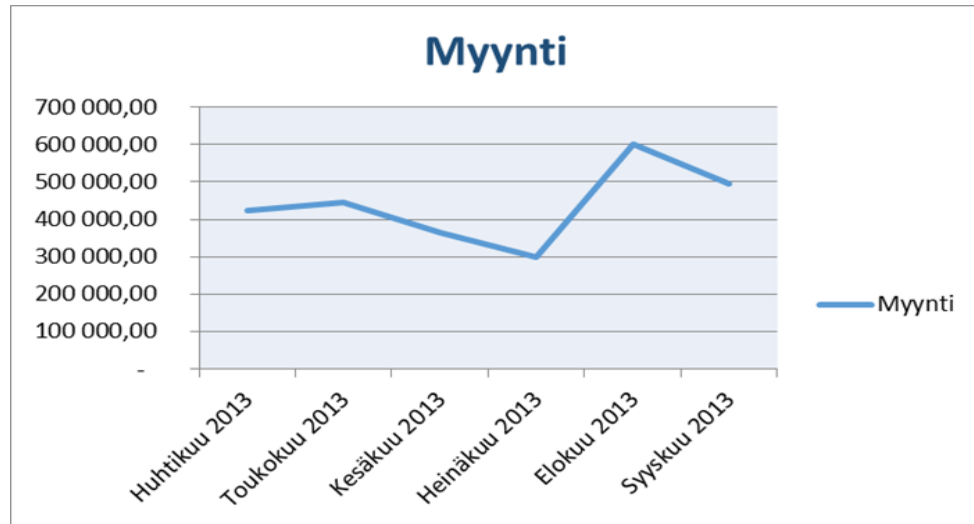
Ostorahtien määrä vaihtelee suuresti kuukausittain. Ostoja ei jokaiselle kuukaudelle tasaisesti, vaan ne vaihtelevat esimerkiksi myynnin tai erilaisten kampanjoiden vuoksi. Myös erilaiset mainosmateriaalit tulevat Maahantuontiyritys B2B:lle suurimmaksi osaksi ulkomailta emoyhtiöltä tai koko konsernin päätoimipisteeltä ja näin lisäävät hetkellisesti ostorahdin määrää.



#### 4.2.2 Toiminnan analyysi vuodesta 2013

##### **Myynti**

Vuoden 2013 myynnit huhti-syyskuun aikana ovat vaihdelleet 300 000 eurosta lähes 600 000 euroon (Kuvio 8; Liite 2)



Kuvio 8. Huhti-syyskuun myynti vuonna 2013.

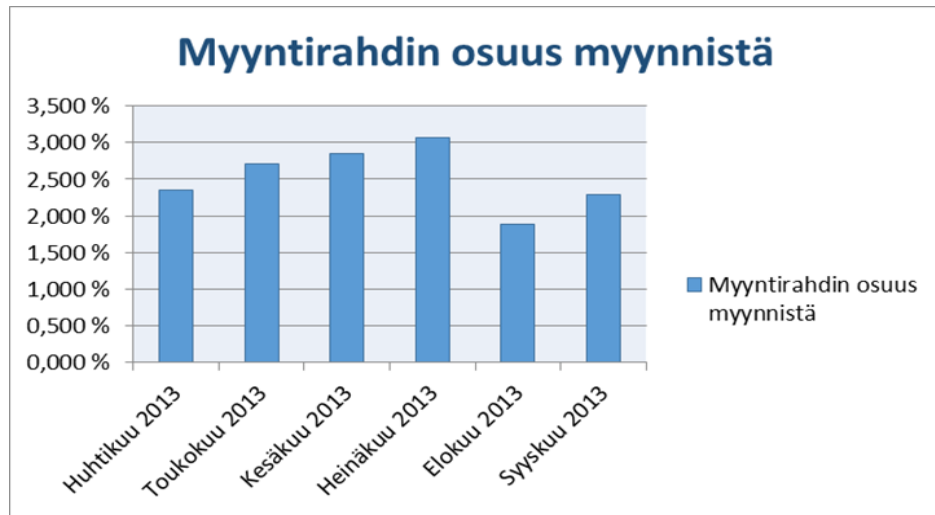
Kustannuksia verrataan Maahantuontiyritys B2B:n myyntiin kuviossa 9. Kuten laskelmasta (Liite 2) ja kuviosta huomaa, mitä suurempi myynti on, sitä pienempi kustannusten määrä on suhteessa myyntiin. Kun heinäkuussa Maahantuontiyritys B2B:n myynti on ollut alhaisempi, kustannusten määrä on kohonnut 15 prosentista jopa 23 prosenttiin.



Kuvio 9. Kustannukset prosenttia myynnistä vuoden 2013 huhti-syyskuussa.

## Rahdit

Myynnit on eritelty kotimaan myynteihin, myyntiin EU:n sisällä ja konsernin sisäiseen myyntiin. Kuten laskelmasta (Liite 2) näkyy, kesäkuukaudet ovat näistä hiljaisimpia kuukausia. Myyntirahdin suhteellinen osuus myynnistä (Kuvio 10) nousee, kun kuukausittainen myynti laskee.



Kuvio 10. Myyntirahdin osuus prosentteina myynnistä.

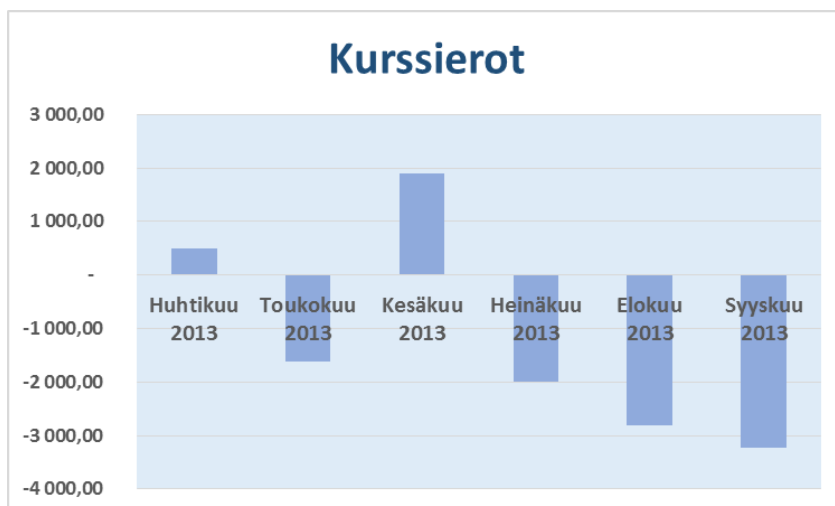
## Ostot ja varastointi

Aikaisemmin ostoja tehtiin eri valuutoissa mm. Norjan kruunuina ja Japanin jeneinä, suurimmaksi osaksi kuitenkin Norjan kruunuina. Valuuttatappiot ovat eriteltyinä laskelmassa ja ne määräytyvät valuuttaostojen mukaan. (Liite 2)

Ostorahtit vaihtelevat paljon kuukausittain eivätkä muutokset ole täysin suoraan verrannollisia myyntiin. Esimerkiksi syyskuun ostorahtit ovat elokuussa tehdyn myynnin takia suuremmat. Koska koneet tilataan Aasiasta, voi suuren kuukausimyyntin vaikutus näkyä pitkälläkin viiveellä

## Kurssierot

Kuten kuviosta 11 näkee, kurssien vaihtelu on välillä ollut yritykselle edullinen. Syyskuussa kurssitappio on ollut reilusti yli 3000 euroa. (Liite 1) Parhaimmillaan kurssierot ovat tuoneet Maahantuontiyritys B2B:lle lähes 2000 euron edun.



Kuvio 11. Kurssierot huhti-syyskuussa 2013.

Varastointikustannukset määräytyvät myös suurimmaksi osaksi myynnistä. Suoraan verrannollinen kustannusten määrä ei myyntiin nähden kuitenkaan ole. Siihen vaikuttavat lähtevien tavaroiden lisäksi vastaanotetut ostot. Mikäli esimerkiksi jonain kuukautena koneita myydään suurella volyymillä, saattavat ostot vaikuttaa vasta muutaman kuukauden päästä varastossa. Heinäkuussa myynti oli pienimmillään ja varastointikustannukset olivat vain 11 prosenttia myynnistä, kun taas elokuun suuren myynnin vuoksi varastointikustannukset lähenevät 30 000 euroa (Kuvio 12).



Kuvio 12. Varastointikustannukset suhteessa myyntiin huhti-syyskuussa 2013.

### **Management fee**

Management fee on Maahantuontiyritys B2B:n emoyhtiölle kuukausittain maksettava palkkio. Se sisältää it-ja ja lisenssikustannuksia. Lisäksi Maahantuontiyritys B2B maksaa emoyhtiölle hallinnollisista kustannuksista mitkä pitävät sisällään esimerkiksi toimitusjohtajan kustannuksia. Management fee on vaihdellut laskelman kuukausina 2200 eurosta liki 6000 euroon. (Liite 2)

### **Varastoihin sitoutuva pääoma**

Varastointiin sitoutunutta pääomaa tarkastellaan korkokustannuksena. Maahantuontiyritys B2B:n ulkomailta saadun lainan korko on ainoastaan prosentin verran ja kustannus lasketaan sen mukaisesti. Yrityksen varaston arvo on ollut keskimäärin hieman yli kolme miljoonaa euroa, joten vaikkakin korko on pieni, tulee korkokustannuksia vuositasolla yli 30 000 euroa ja kuukausittain noin 2500 euroa. (Liite 2)

### **Henkilöstökustannukset**

Ostojen parissa työskentelevien henkilöiden palkkakustannuksista osa huomioidaan laskelmassa. Aikaisemmin heidän työhönsä kuuluivat ostojen käsittelyt, jotka muutoksen myötä jäävät pois. Myös taloushallinnon puolelta jää pois erilaiset kuukausittain tehtävät varastoon liittyvät täsmäytykset ja reskontratyo.

#### **4.2.3 Toiminta muutoksen jälkeen**

Tammikuusta 2014 lähtien toimitukset lähetetään osittain asiakkaille Norjasta. Toimituspäivät ovat tiistai ja torstai. Kolmas toimituspäivä otetaan mahdollisesti käyttöön myöhemmin. Vielä tammi-maaliskuussa toimituksia lähtee myös Suomen varastolta. Maaliskuun loppuun mennessä Suomessa sijaitseva varasto oli tyhjä ja silloin tilaukset siirtyivät kokonaisuudessaan Norjaan.

Varastoa siirrettiin tammikuun ja maaliskuun aikana. Tavaroiden pakkaus ja käsittely tehtiin Suomen osalta sen yrityksen toimesta, johon Maahantuontiyritys

B2B on varastoinnin ulkoistanut. Maahantuontiyritys B2B:n omaa henkilökuntaa työllisti inventointi ja muun muassa tuotetietojen muokkaaminen, mutta se tehtiin työajan puitteissa eikä lisäkustannuksia siis syntynyt.

Tuotteet myytiin Maahantuontiyritys B2B:n emoyritykselle ja emoyritys maksoi myös tavaroiden rahat. Itse siirrosta Maahantuontiyritys B2B:lle ei siis jäänyt juurikaan kustannuksia. Ainoastaan ulkoistettu pakkaustyö jäi Maahantuontiyritys B2B:n maksettavaksi. (Pääkirjanpitäjä 2014b)

### **Varastointi**

Varastointi hoidetaan tammikuusta 2014 lähtien kokonaisuudessaan emoyhtiön puolesta. Tilausten käsittely tehdään Suomessa, mutta siitä eteenpäin tehtävät aina toimitukseen asti hoidetaan muualla. Kuukausittain Maahantuontiyritys B2B saa emoyhtiöltä laskun, jossa on eriteltynä saadut palvelut. (Pääkirjanpitäjä 2014b)

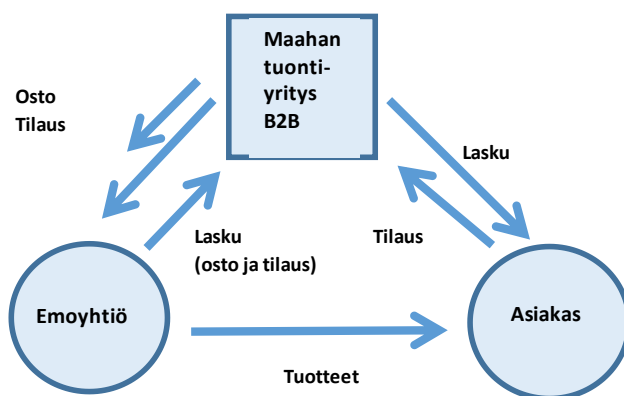
Jokaiseen toimitettavaan tuotteeseen lisätään emoyhtiön toimesta pieni käsittelymaksu, jotta markkinaehtoperiaatetta noudatetaan. (Tuotepäällikkö 2014) Tarkoituksena on, että konsernin sisällä käytettäisiin samankaltaisia kauppaehtoja, kun jos kauppa tehtäisiin toisistaan riippumattomien yritysten välillä. Liiketoimet on myös dokumentoitava vaaditulla tavalla. Yrityksen kannalta tämä auttaa myös välttämään kaksinkertaisen verotuksen, kun liiketoimintaa tehdään kahden tai useamman eri maan välillä. (Verohallinto 2011)

### **Henkilöstö**

Tammikuusta 2014 lähtien ostoihin liittyviä töitä ei enää tehdä Suomessa. Ostosihteerin työnkuva on muuttunut ja hän työskentelee asiakaspalvelussa. Ostoihin liittyvää reskontratyötä ja täsmäytyksiä ei enää tehdä, joten henkilöstön osalta kustannukset ovat pienentyneet. Taloushallinnon tehtävät ovat ulkoistettu toiselle yritykselle, joten Maahantuontiyritys B2B:n työ reskontrien tai kirjanpidon parissa olisi loppunut muutoinkin.

## Ostot

Muutoksen jälkeen ostoja Suomen yhtiön puolesta syntyy vaan asiakkaiden tilaamista tuotteista. Kun asiakas tilaa tuotteen, syntyy siitä samalla osto Maahantuontiyritys B2B:lle ja tavaroiden ostotoiminta on siirtynyt emoyhtiön harteille. Käytännössä siis Maahantuontiyritys B2B:lle ei synny hävikkiä tai poistoja eikä erilaisia hallinnollisia tehtäviä ostoihin liittyen enää ole.



Kuvio 13. Oston ja myynnin liikkeet kolmen eri osanottajan välillä.

Kuviossa 13 näkyy oston ja myynnin liikkeet emoyhtiön, Maahantuontiyritys B2B:n ja asiakkaan välillä. Asiakas tekee tilauksen Maahantuontiyritys B2B:lle. Samanaikaisesti tilaus siirtyy edelleen emoyhtiölle ja tästä syntyy osto emoyhtiön ja Maahantuontiyritys B2B:n välillä. Asiakas maksaa tuotteet Maahantuontiyritys B2B:n määräämän hinnaston mukaan ja Maahantuontiyritys B2B taas ostohintojen mukaisesti emoyhtiölleen. Tuotteet lähetetään emoyhtiöltä suoraan asiakkaalle.

## Kurssierot

Huhti-syyskuussa 2014 ostot kokonaisuudessaan tehdään valuutoissa. Tämä vuoksi kurssitappioiden määrä on ollut huomattavan suuri kustannuserä, jota ei ole otettu alkuperäisissä laskelmissa huomioon. Muutoksen jälkeen kauppaa tehdään käytännössä katsoen ainoastaan yhdessä vieraassa valuutassa. (Pääkirjanpitäjä 2014a)

Tarkoituksena alun perin olikin perustaa emo- ja tytäryhtiön välille valuuttatili, jotta vältettäisiin kurssitappioita. Tämä ei kuitenkaan ainakaan toistaiseksi ole toteutunut. (Pääkirjanpitäjä 2014b) Valuuttatilin avulla kurssimuutosten riskit saataisiin huomattavasti pienemmäksi ja kurssitappiota ei syntyisi niin suurta huhti-syyskuussa 2014. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2014)

### **Asiakkaat**

Tuotteiden tilaamiseen ei asiakkaiden kannalta ole tullut muutoksia. Edelleen tilaukset tehdään asiakaspalveluun, kenttämyyjille tai verkkokauppaan. Tilausten siirtäminen emoyhtiön varaston tietoisuuteen hoituu asiakaspalvelun toimesta.

Asiakkaiden toimitukset kestävät pidempään ja ovat nyt perillä vasta aikaisintaan kolmessa päivässä. Pääsääntöisesti tilaukset ovat perillä noin 4-6 päivässä riippuen asiakkaan toimipisteen sijainnista. Pohjois-Suomeen tilausten toimittaminen on hitaampaa kuin Etelä-Suomeen, mutta toisaalta aikaisemminkin tilanne on ollut samanlainen. Tämä ei ole ollut asiakkaiden mieleen, varsinkin kun he ovat tottuneet nopeaan aikatauluun. Tuotteiden hinnat ovat pysyneet samana muutoksesta huolimatta.

Asiakkailta peritään 18 euron toimitusmaksu jokaisesta tilauksesta. Yli 1000 euron tilaukset ovat rahtivapaita. Aikaisempaan verrattuna toisilla asiakkailla saattavat rahtikustannuksetkin kasvavat huomattavasti. Esimerkiksi Suomen toimipistettä lähellä sijaitsevat asiakkaat saattavat joutua maksamaan toimituksista nyt kaksinkertaisen määrän. Toisaalta nykytilanteessa oman rahtisopimuksen käyttäminenkin ei enää onnistu.

### **Kuljetukset ja kustannukset**

Kuljetuksiin liittyen on tehty koko pohjoismaisen konsernin kattava sopimus huolintaliikkeen kanssa. Liike kuljettaa tilaukset emoyhtiön varastolta aina lopulliselle asiakkaalle asti. Rahtien kustannukset ovat olleet suuri menoerä, johon ei alkuperäisissä laskelmissa ole osattu varautua. (Tuotepäällikkö 2014)

Alkuperäisen suunnitelman mukaan emoyhtiön piti hoitaa kuljetuksien kustannukset aina Suomen rajalle asti. Tätä ei kuitenkaan toistaiseksi ole saatu järjestettyä ja huhti-syyskuussa 2014 Maahantuontiyritys B2B maksaa kuljetuksen varastolta aina asiakkaalle saakka. Huolintaliike perii Maahantuontiyritys B2B:ltä laskun eri valuutassa, joten tämä lisää myös kurssitappion määrää. (Pääkirjanpitäjä 2014b)

Ostorahteihin lasketaan kuljetukset aina Suomen rajalle asti. Ostos ja myynnin jakoa on kuitenkin vaikea eritellä, sillä kuljetus on käytännössä katsoen yhtenäinen. Toisaalta se, onko rahti ostoa vai myyntiä, ei vaikuta yrityksen kustannusten määrään, vaan ne pysyvät samana. (Pääkirjanpitäjä 2014a)

### **Management fee**

Vuoden 2014 tarkastelujaksolla management fee sisältää enemmän varastointiin liittyviä maksuja. Edelleen maksu sisältää johtamiseen liittyviä kustannuksia ja kustannuksia it-tuesta ja lisensseistä. Nykyään maksetaan myös tuotteisiin liittyvissä palveluista. Suurin osa Management fee:stä koostuu kuitenkin logistiikkapalveluista. Maahantuontiyritys B2B maksaa emoyhtiölleen jokaisesta toimitetusta myyntirivistä erikseen. (Pääkirjanpitäjä 2014a)

### **Jälkitoimitukset**

Yksi suureksi kustannuseräksi paljastunut toiminto on jälkitoimitukset. Tilauksesta uupunut tuote käsitellään normaalin tilauksen tavoin ja lähetetään asiakkaalle heti kun tuotetta on saatavissa. Jos esimerkiksi asiakkaalta jää saamatta tuote jonka hinta on alhainen, saattaa Maahantuontiyritys B2B joutua maksamaan käsittelystä ja kuljettamisesta moninkertaisen summan. Moni jälkitoimitus jää siis Maahantuontiyritys B2B:lle tappiolliseksi. (Tuotepäällikkö 2014)

Ongelmaksi on myös paljastunut se, ettei asiakkaiden tilauksia yhdistetä samoihin lähetyksiin. Maahantuontiyritys B2B:n asiakkaat ovat tottuneet tekemään useita tilauksia päivässä ja muutoksen jälkeen jokainen tilaus pakataan eri pakettiin. Voi



siis olla, että samalle asiakkaalle lähtee saman päivän aikana useampi tilaus ja jokaisen tilauksen kuljetuksista laskutetaan Maahantuontiyritys B2B:ää erikseen. Olisi tärkeää saada tilaukset yhdistettyä ja näin pienentää kustannuksia kaikilta osapuolilta. Samoin tavoin voitaisiin yhdistää jälkiloimitukset tilauksiin ja Maahantuontiyritys B2B:n ei tarvitsisi maksaa jokaisesta jälkiloimituksesta erikseen. (Tuotepäällikkö 2014)

Jälkiloimitusten määrästä ja kustannuksista ei ole tarkempaa tietoa. Kustannukset ovat muiden myyntirahtien seassa ja keräily laskutettuna muiden kanssa management fee – laskulla. Jälkiloimitusten määrästä ja kustannuksista on pyydetty erillistä raportointia, mutta sitä ei vielä toistaiseksi ole saatu. (Pääkirjanpitäjä 2014b)

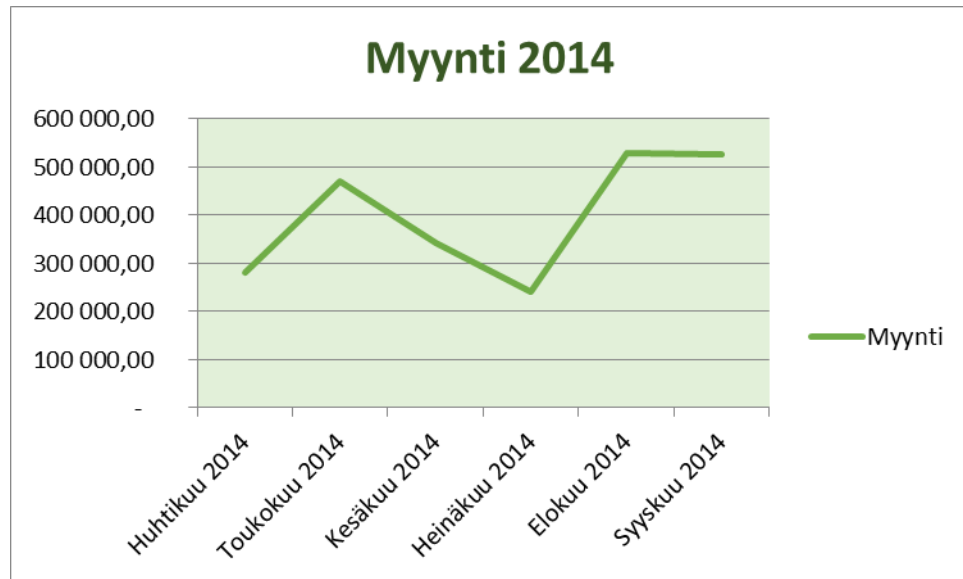
#### 4.2.4 Toiminnan analyysi vuodesta 2014

##### **Myynti**

Vuoden 2014 myynti on vaihdellut suuresti kuukausittain (Kuvio 14). Kun elosyyskuussa myynti on ollut reilusti yli 500 000 euroa, on esimerkiksi heinäkuussa jääty myynnillisesti alle 250 000 euron. (Liite 3) Kesäkuukaudet ovat yleisestikin Maahantuontiyritys B2B:n hiljaisimpia kuukausia, joten syy saattaa löytyä osittain myös siitä. Huhtikuun huonompaa myyntiä selittää varmastikin osittain vielä varastoinnin muutos.

Viime vuodesta suurin tapahtunut muutos on myyntitilausten arvo. Kun viime vuonna keskimääräinen tilauksen arvo oli alle 600 euroa, on se vuonna 2014 hieman alle 700 euroa ja loppuvuonna se on selvästi vielä kasvussa. (Liite 5)

Tämä johtuu asiakkaiden tilauskäyttäytymisestä, sillä ne pyrkivät tekemään ainoastaan yli 1000 euron tilauksia, jotka taas ovat rahtivapaita. (Pääkirjanpitäjä 2014b)

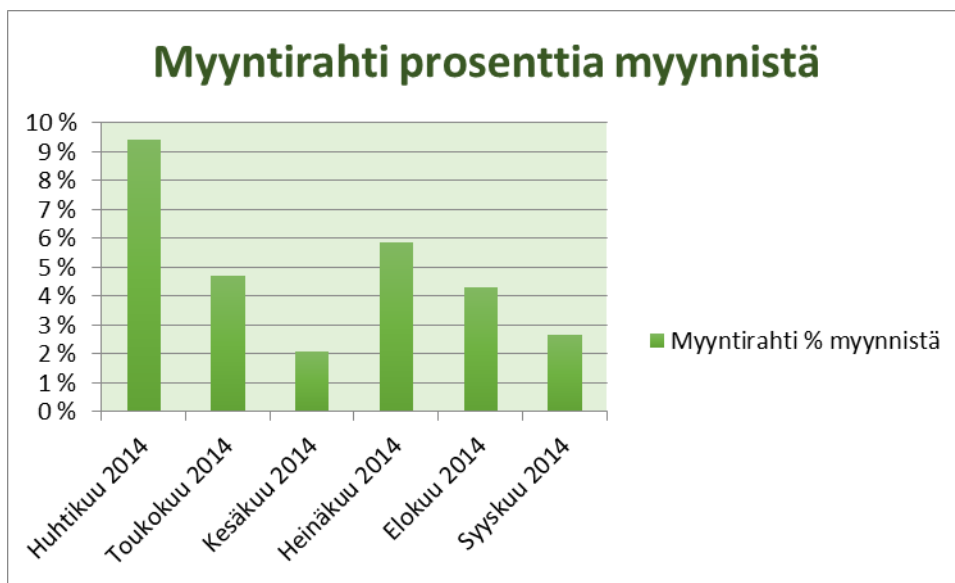


Kuvio 14. Vuoden 2014 myynti.

### Rahdit

Myyntirahdin osuus on vaihdellut vuonna 2014 suuresti (Kuvio 15). Huhtikuussa myyntirahdin osuus on ollut suuri, vaikka myynti on esimerkiksi elo-syyskuuhun verrattuna ollut selvästi heikompi. Kun tarkastellaan myynti- ja ostopaiteja yhteensä, selviää, että osa kustannuksista on varmasti kuulunut ostopaiteiden puolelle. Rahtien yhteismäärä liikkuu suhteessa myyntiin.

Syyskuun aikana kustannuksia on jo siirretty ulkomailla kuljettamisen osalta emoyhtiölle ja tuolloin kustannusten määrä Maahantuontiyritys B2B:lle on ollut pienempi. Jatkossa Maahantuontiyritys B2B:lle maksettavaksi jäävät ainoastaan Suomessa kuljetettavat matkat. Tämä pienentää kustannuksia huomattavasti Maahantuontiyritys B2B:n kannalta. (Pääkirjanpitäjä 2014b)



Kuvio 15. Myyntirahdin osuus myynnistä.

### Ostot ja varastointi

Nykyään ostoja tehdään ainoastaan varaosista, joita tilataan lähinnä huollon tarpeisiin. Näistä ulkoistettua varastointipalvelua hoitava yritys laskuttaa edelleen hyllymetreittäin. Henkilöstökustannuksia ei juurikaan enää ostojen vuoksi synny. Ulkoistetun varastoinnin lopettamisesta Maahantuontiyritys B2B joutuu maksamaan kuukausittain 12 000 euroa, mikä on hetkellisesti suuri menoerä.

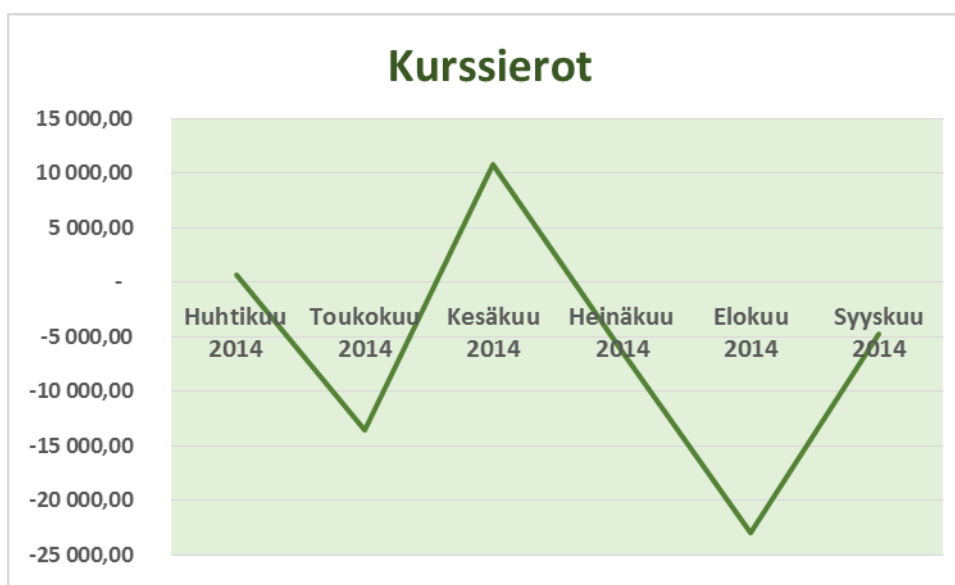
Varastomäärät ovat tippuneet yli kolmesta miljoonasta eurosta alle 150 000 euroon, eli noin 95 %. Pääomaa ei vuonna 2014 sitoudu varastoon juuri ollenkaan, puhutaan enää muutamasta kuukaudesta, alle 1500 euroa vuodessa. (Liite 3) Myöskään hävikkiä tai poistoja ei ole ja varastoinnin kustannukset ovat siirtyneet pääosin Management fee:n yhteyteen.

Varastointikustannukset ovat vuonna 2014 olleet hyvin tasaisesti noin 15 000 euron luokkaa. (Liite 3) Suurin osa kustannuksista syntyy nimenomaan hyvityksestä, jota maksetaan sopimuksen ennaikaisesta lopettamisesta. Käytännössä nykyään kustannuksia ei voi suhteuttaa myyntiin, sillä varastointia tehdään ainoastaan huollon tarpeisiin.

## Kurssierot

Kurssierot ovat vaihdelleet suuresti tarkasteltavien kuukausien aikana (Kuvio 16). Kesäkuussa valuuttakurssit ovat olleet Maahantuontiyrittäjä B2B:lle suotuisat ja kurssivoitto on yli 10 000 euroa. Vastapainona elokuussa kurssitappio on kohonnut liki 23 000 euroon. (Liite 3)

Puolen vuoden tarkastelujakso yhteen laskettuna aikana kurssiero on kuitenkin yli 35 000 euroa tappiollinen. (Pääkirjanpitäjä 2014a)



Kuvio 16. Kurssierot vuonna 2014.

## Management fee

Management fee on kasvanut edellisistä vuosista huomattavasti. Vuonna 2014 se vaihtelee kuukausittain noin 20 000 ja 30 000 euron välillä. (Liite 3) Suurin syy siihen on luonnollisesti logistiset palvelut. Logistiikan osuus laskusta on ollut vuonna 2014 kuukausittain yli 70 prosenttia ja toisina kuukausina se on kipunut jopa yli 75 prosenttiin.

Mikäli laskutustapaa ei muuteta, on Maahantuontiyritys B2B:n vaikeaa saada toimintaa kannattavammaksi. Kun Maahantuontiyritys B2B:ää laskutetaan myyntiriveittäin, tulisi siis yksittäisen myyntirivin arvo noustava suuremmaksi. Tämä tarkoittaisi hintavampia tuotteita tai sitten määrällisesti enemmän tuotteita myyntiriveille. Ainoastaan tällä tavoin olisi mahdollista kasvattaa todellista katetta suuremmaksi. (Pääkirjanpitäjä 2014b)

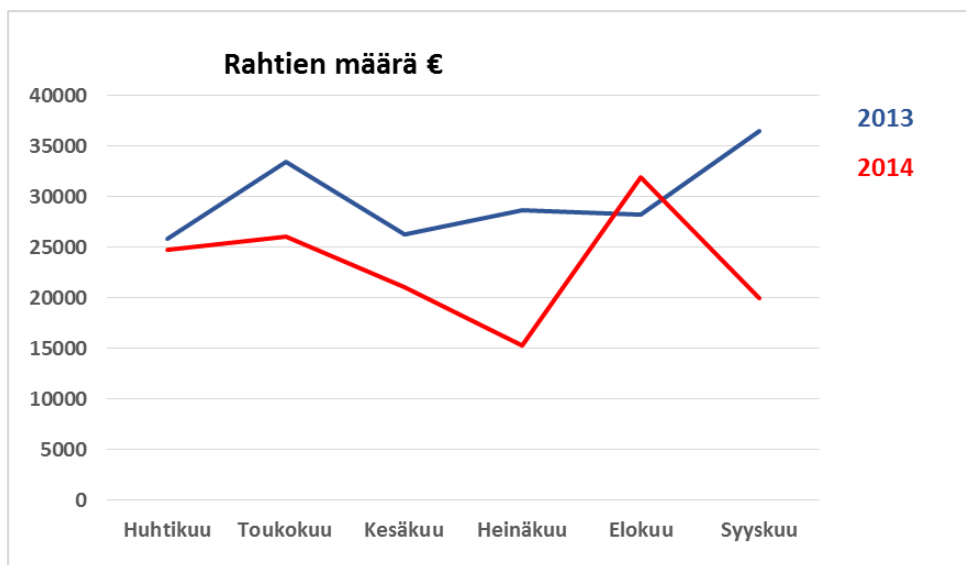
## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET TOIMINNASTA VUOSINA 2013–2014

### 5.1 Myynti

Kun tarkastellaan myyntejä näiltä kahdelta puolen vuoden jaksolta, voidaan todeta, ettei niiden määrässä ole merkittävää eroa. Molempien vuosien kuuden kuukauden myynti on ollut noin 2,5 miljoonaa euroa. Vuoden 2014 alkupuolella varastoinnin keskittäminen emoyhtiölle ei merkittävästi vaikuta näihin myynteihin. Kuukausitasolla voidaan todeta, että molempien vuosien kesäkuukaudet ovat olleet hiljaisimpia myynnin suhteen.

### 5.2 Rahdit

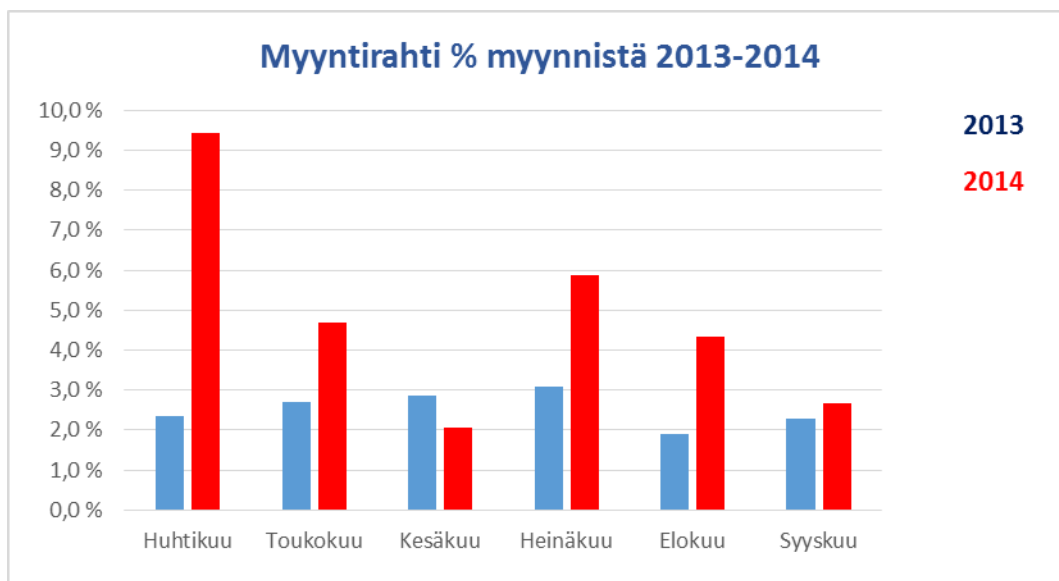
Vuosien 2013–2014 rahtien määrä eroaa toisistaan jonkin verran (Kuvio 17). Vuonna 2013 tarkastelukuukausien rahtien määrä oli yhteensä lähes 180 000 euroa ja keskimääräinen kuukausittainen määrä lähes 30 000 euroa. (Liite 6) Vuonna 2014 kokonaismäärä jäi 40 000 euroa pienemmäksi vuositasolla. Rahdit pitivät sisällään niin osto- kun myyntirahditkin.



Kuvio 17. Rahtien määrä vuosina 2013–2014.

Myyntirahdin osuus prosentuaalisesti myyntiin verrattuna liikkui alle kahden ja jopa lähes kymmenen prosentin välillä. (Liite 6) Vuonna 2013 myyntirahdin osuus myynnistä oli keskimäärin 2,5 prosenttia, kun vuonna 2014 samainen luku

oli lähes kaksinkertainen. Lukua vääristää osittain mahdollinen sekaannus huhtikuun osto- ja myyntirahtien välillä.



Kuvio 18. Myyntirahtien prosentuaalinen osuus myynnistä.

Kuten kuviosta 18 näkee, vuoden 2014 myyntirahdin osuus myynnistä on ollut pääsääntöisesti huomattavasti korkeampi, kun ennen muutosta. Syyskuussa 2014 rahtien kustannuksia on saatu siirrettyä emoyhtiön hoidettavaksi, mikä selittää alhaisemman suhteellisen kustannuksen.

### 5.3 Ostot, varastointi ja management fee

Vuonna 2014 ostot eivät aiheuttaneet ylimääräisiä kustannuksia yritykselle.

Vuoden 2013 henkilöstökustannuksia otettiin huomioon reilun 4000 euron edestä.

(Liite 2) Nämä sisälsivät ostojen teon, saavuttamisen ja kuukauden vaihteen reskontra- ja täsmäytystyöt. Hävikkien ja poistojen määrä oli vuonna 2013 niin vähäinen, ettei sitä otettu laskelmaan huomioon ja muutoksen jälkeen vastuu niiden osalta siirtyy emoyhtiölle. (Pääkirjanpitäjä 2014b)

Varastointikustannukset ovat vuonna 2013 olleet huomattavasti suuremmat.

Keskiarvo vuoden 2013 kuukausittaiselle varastointikustannukselle on yli 50 000 euroa, kun vuonna 2014 samainen kustannus on ollut vajaa 40 000 euroa. (Liite 6)

Mukaan varastointikustannuksiin on laskettu management fee kokonaisuudessaan,

sillä 2014 vuoden varastointi- ja logistiikkakustannuksia sisältyy suurimmaksi osaksi siihen.

Kun varastointikustannuksia verrataan suhteessa myyntiin, on vuoden 2014 prosentuaalinen osuus huomattavasti pienempi. Tämä johtuu edelleen siitä, että varastoinnin keskittämisen jälkeen ko. kustannukset sisältyvät management feen. Vaikka management feesta erotellaan logistiikan osuus, vie se pahimmassakin tapauksessa alle 10 prosenttia myynnistä.

#### 5.4 Kurssierot

Kun lasketaan vertailuajanjaksojen keskimääräinen kurssitappio, voidaan huomata, että vuoden 2014 kustannus on huomattavasti suurempi. Vuonna 2013 kurssitappiota tehtiin kuukausittain noin 1200 euroa, kun vuonna 2014 tappio nousee jo yli 6000 euron. Vuositasolla tämä tarkoittaa muutoksen jälkeiselle ajalle yli 30 000 euron lisäkustannusta. On myös hyvä huomata, että kesäkuussa 2014 on kurssivoittoakin tullut yli 10 000 ja huhtikuussakin on jääty plussan puolelle. (Liite 6) Tämä kertoo suurista vaihteluista valuuttakursseissa ja nimenomaan näiden kahden valuutan välillä.

#### 5.5 Varastoihin sitoutuva pääoma

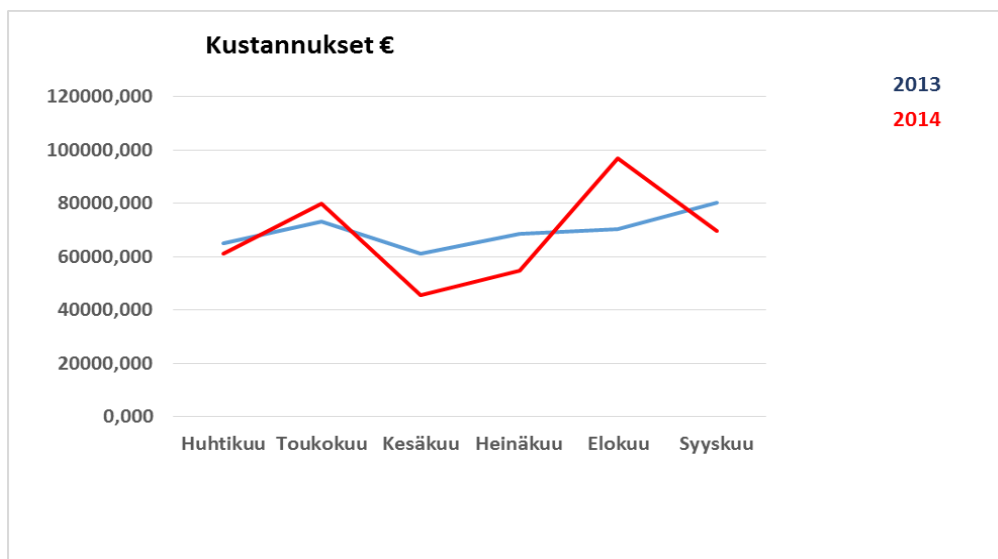
Varastoihin sitoutuvaa pääomaa tarkastellaan korkokustannuksena. Maahantuontiyritys B2B:n ulkomailta saadun lainan vuosikorko on ainoastaan 1 %. Vuoden 2013 keskimääräinen varastoarvo on ollut niin korkea, että tälläkin korkoprosentilla kuukausittaiseksi kustannukseksi nousee yli 2500 euroa. (Liite 4) Vuoden 2014 vuosikorkokin jää selvästi pienemmäksi kuin edellisen vuoden kuukausierä. Tämä johtuu yksinkertaisesti varastoarvosta, jota muutoksen jälkeen voodaan pitää marginaalisena entiseen verrattuna.

#### 5.6 Kokonaiskustannukset

Kokonaiskustannusten keskiarvo jää kuukausitasolla molempina vertailujaksoina hieman alle 70 000 euron (Kuvio 19). (Liite 2; Liite 3) 2013 vuoden kustannukset

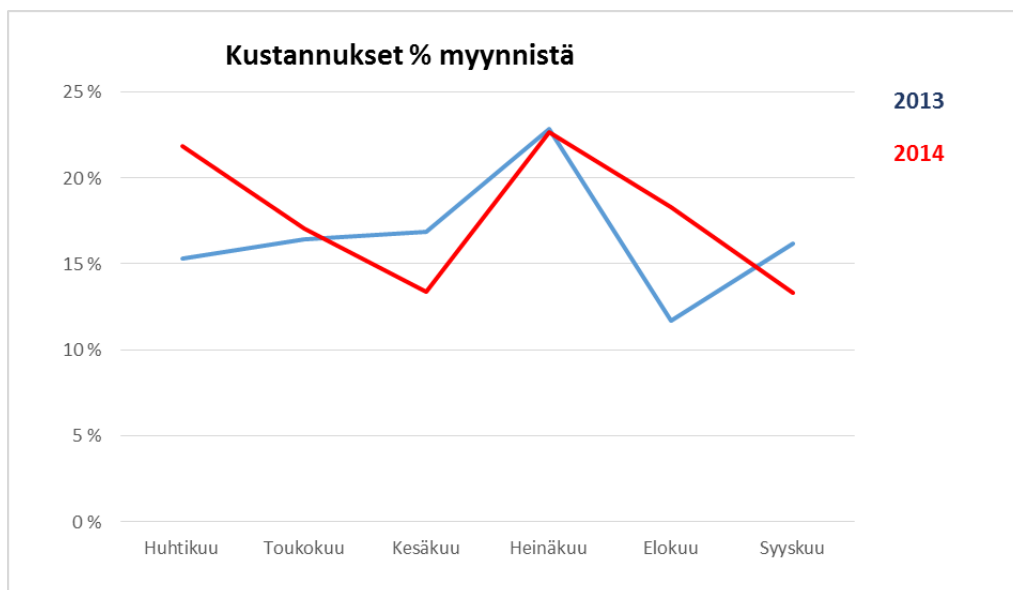


seuraavat pääsääntöisesti myyntieuroja. Kun kuukausimyynti on ollut heikompi, ovat kokonaiskustannukset olleet suhteessa korkeammat (Kuvio 20).



Kuvio 19. Varastointiin liittyvät kustannukset vuosina 2013–2014.

2014 vuosi on kustannusten osalta sujunut samaan tahtiin. Mikäli myyntiä on ollut enemmän, on kustannukset suhteessa pienemmät. Ainoan poikkeuksen tekee syyskuu, jolloin suuresta myynnistä ja kurssitappiosta huolimatta kustannukset ovat jääneet vajaaseen 70 000 euroon. Tätä selittää rahtien pieni osuus. (Liite 3)



Kuvio 20. Varastointiin liittyvät kustannukset verrattuna myyntiin.

Syyskuussa Maahantuontiyritys B2B on saanut siirrettyä osan myyntirahdeista emoyhtiön maksettavaksi, kuten alun perin oli suunniteltukin. Tämä vaati konsernin sisäistä transfer pricing -dokumentaation päivittämistä. Transfer pricing tarkoittaa esimerkiksi konsernin sisällä tapahtuvan myynnin hinnoittelua sellaiseksi, että se on sama vaikka kaupan osapuolena olisi jokin ulkopuolinen taho. (Verohallinto 2011) Vuoden 2014 tarkastelujakson aikana emoyhtiö huolehtii kokonaisuudessaan kuljetukset aina Suomen rajalle asti ja Maahantuontiyritys B2B:n tehtäväksi jää maksaa ainoastaan maan sisällä tapahtuvakuljetus asiakkaalle.

## 5.7 Lopputoteama

Tehtyjen laskelmien mukaan varastoinnin siirtäminen emoyhtiön hoidettavaksi on ollut Maahantuontiyritys B2B:lle kannattavaa. Tarkastelujaksojen kustannukset ovat säilyneet pääsääntöisesti samoina, vaikkakin yksittäisten kustannuserien vertailuissa oli suuria eroja. Koko konsernia ajatellen muutos on ollut kannattava, sillä varastoinnista maksettava raha säilyy konsernin sisällä. Näin toiminnasta jää pois kolmas osapuoli.

Asiakkaan varastoinnin siirto on pakottanut muuttamaan ostokäyttäytymistä. Tilausten toimitusajat ovat muuttuneet muutaman päivän pidemmäksi ja Etelä-Suomessa sijaitsevien yritysten mahdollisuus hakea tuotteita saman päivän aikana ei ole enää mahdollista. Asiakas joutuu siis ennakoimaan ja suunnittelemaan tilauksia tarkemmin. Käytännössä tilaaminen tapahtuu asiakkaan kannalta samalla tavoin.

Toisaalta, säästyäkseen rahtikustannuksilta, moni asiakas on alkanut tekemään suurempia tilauksia. Tämä saattaa alentaa Maahantuontiyritys B2B:n management feen määrää suhteessa myyntiin, mikäli kappalemäärä tilausrivillä kasvaa myös. Samalla rahtikustannukset pienenevät, kun pienempien tilausten määrä vähenee. (Pääkirjanpitäjä 2014b)

Konsernin sisällä on saatu muutosta aikaan ja nämä vaikuttavat positiivisesti myös Maahantuontiyritys B2B:n tulokseen. Rahtikustannuksia on saatu jo siirrettyä osittain emoyhtiön hoidettavaksi, joka on suuri helpotus Maahantuontiyritys

B2B:lle. Toinen merkittävä muutos liittyy valuuttaan ja kurssieroon. Tulevaisuudessa Maahantuontiyritys B2B maksaa emoyhtiöltä saadut laskut euroissa ja säästyy suurilta kurssitappioilta. (Pääkirjanpitäjä 2014b)

Kehitystä tulisi vielä saada konsernin sisällä tapahtuvan varastoinnin hinnoitteluun. Kun varastointipalveluista laskutetaan myyntirivin perusteella, on Maahantuontiyritys B2B:n hyvin vaikeaa saada management fee – maksua alhaisemmaksi. Vuonna 2014 kustannus on ollut suhteettoman suuri Suomen yrityksen osalta. (Pääkirjanpitäjä 2014b)

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli vertailla kahden ajanjakson kustannuksia keskenään case-yrityksen varastoinnin osalta. Maahantuontiyritys B2B:n varastointi oli aikaisemmin ulkoistettu toiselle yritykselle. Vuoden 2013 lopulla päätettiin, että varastointi siirretään emoyhtiön hoidettavaksi ulkomaille. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, oliko muutos kannattava Maahantuontiyritys B2B:n kannalta.

Opinnäytetyön teoria koostui kahdesta eri osasta. Ensimmäinen osio käsitteli logistiikkaa keskittyen lähinnä varastointiin, kuljetuksiin ja asiakastytyvyyteen. Toisessa teoriaosuudessa käsiteltiin kannattavuutta.

Empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, mutta siinä on myös kvantitatiivisia piirteitä. Tutkimus oli case- eli tapaustutkimus ja sen kohdeyrityksenä oli Maahantuontiyritys B2B. Tässä opinnäytetyössä tehtävän tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää. Laskelmat tehtiin Maahantuontiyritys B2B:n toiminnan pohjalta ja siinä otettiin huomioon yritystä kiinnostaneet kustannuserät. Tutkimus osoitti, että muutos on ollut Maahantuontiyritys B2B:lle kannattava.

Tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä tutkimusongelmat käsiteltiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus. Opinnäytetyön tekemisen aikana on tutustuttu aiheeseen liittyvään teoriaan. Empiirisen osuuden laskelmat on tehty yritykseltä saatujen tietojen perusteella. Tutkimustyö on tehty huolellisesti ja se voidaan tarvittaessa toistaa. Aineisto on hankittu ja käsitelty järjestelmällisesti.

Aiheesta voisi tehdä jatkotutkimuksen liittyen asiakastytyvyyteen.

Toimitusajat ovat toisten asiakkaiden kohdalla nousseet muutamista tunneista päiviin. Olisi ehkä tarpeellista tietää, millaisia toimenpiteitä asiakasyritykset ovat joutuneet tekemään Maahantuontiyritys B2B:n varastoinnin muutoksen jälkeen. Mielenkiintoista olisi myös tutkia asiakkaiden tilauskäyttäytymistä, jonka on havaittu viime kuukausina muuttuneen. Tutkimuksen osaksi voisi liittää myös päättyneet asiakassuhteet. (Pääkirjanpitäjä 2014b)

Jos lähdetäisiin tekemään laajempaa tutkimusta aiheeseen vähintään sivuten, olisi hyvä tutkia vaikutuksia koko konserniin. Emoyhtiön varastoinnin tarve on noussut huomasti, sillä kaikki Pohjoismaisen konsernin tytäryhtiöt ovat siirtäneet varastointinsa emoyhtiölle. Myös itse varastoinnin siirtämisen kustannukset olisivat mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita.

## LÄHTEET

Painetut lähteet:

Andersson. J-O, Ekström. C & Gabrielsson. A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja – laskenta. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Finne. S & Kokkonen. T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Juva: WS Bookwell Oy.

Eskola. A & Mäntysaari. A. 2006. Menestys- Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi. S, Remes. P & Sajavaara. P. 1998. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hokkanen. S, Karhunen. J, & Luukkainen. M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. SHO Business Development. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 38.

Jyrkkiö. E & Riistama. V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-20. painos. Porvoo: WSOY.

Kotro. M, 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mustonen, J. & Pouri, R. 1994. Tehokkaaseen varastotoimintaan. Helsinki: Suomen Kuljetustaloudellinen Yhdistys. Logistiikan tietokirja 8.

Pellinen. J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Ritvanen. V, Inkiläinen. A, von Bell. A, Santala. J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Tomperi. S. 2012. Käytännön kirjanpito. 20. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

## Elektroniset lähteet:

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. 2015. Taloustieto Oy. [viitattu 12.1.2015]

Saatavissa: <http://www.taloustieto.fi/lukiotext/1text607.html>

Heinonen. L. 2013. Logistiikkakustannusten pienentäminen

– Case: Trafotek Oy. [viitattu 9.1.2015] Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68101/Heinonen\\_Liisa.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68101/Heinonen_Liisa.pdf?sequence=1)

If Vahinkovakuutusyhtiö. 2014. [viitattu 16.10.2014] Saatavissa:

<http://www.if.fi/web/fi/yritysassiakkaat/vakuutuksemme/tavarankuljetusvakuutus-et/pages/esittely.aspx>

Kauppalehti Oy. 2014. Johtamisen käsikirjat. [viitattu 14.4.2014] Saatavissa:

<http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/talouden-ja-rahoituksen-johtaminen/johdon-raportointi-ja-ennustaminen/kannattavuuslaskenta>

Kauppalehti Oy. 2014. Tunnusluvut. [viitattu 2.10.2014] Saatavissa:

<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

Kuusela. J. 2012. Varastonkiertonopeuden vaikutus erikoistavarakaupan

kannattavuuteen Case: Baby Style Oy:n Vaasan toimipiste. [viitattu 9.1.2015]

Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52544/Kuusela\\_Jenni.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52544/Kuusela_Jenni.pdf?sequence=1)

Leutonen. M. 2010. Pienen tukkumyyntiyrityksen varastonohjauksen

kehittäminen. [viitattu 9.1.2015] Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16454/insinoorityo\\_markkuleuton\\_en\\_theseus.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16454/insinoorityo_markkuleuton_en_theseus.pdf?sequence=1)

Nordea Pankki Suomi Oyj. 2014. Valuuttatili. [viitattu 2.10.2014] Saatavissa:

[http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/Maksuliike/Tilit+ja+tiliraportointi/Valuuttatili/954392.html?WT.srch=1&WT.mc\\_id=googleFI&mc\\_en=google&mc\\_cam=FI%20B2B%20Payments&mc\\_ag=Valuuttatili%20B2B&mc\\_kw=valuuttatili&mc\\_mt=b&mc\\_cid=49431060429](http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/Maksuliike/Tilit+ja+tiliraportointi/Valuuttatili/954392.html?WT.srch=1&WT.mc_id=googleFI&mc_en=google&mc_cam=FI%20B2B%20Payments&mc_ag=Valuuttatili%20B2B&mc_kw=valuuttatili&mc_mt=b&mc_cid=49431060429)

Opasmedia Oy. 2007. Suomen kuljetusopas. Opasmedia Oy. [viitattu 8.4.2014]  
 Saatavissa <http://www.kuljetusopas.com/varastointi/>

Opasmedia Oy. 2007. Suomen kuljetusopas. Opasmedia Oy. [viitattu 8.4.2014]  
 Saatavissa: <http://kuljetusopas.com/yleistietoa/>

Pääkirjanpitäjä 2014a. Maahantuontiyritys B2B. Re: Oppari [sähköpostiviesti].  
 Vastaanottaja: Viljanen. J. Lähetetty 20.11.2014.

Raimo Rautauoman säätiö 2014a. Logistiikan maailma. [viitattu 14.10.2014]  
 Saatavissa:  
[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikan\\_k%C3%A4sitteet\\_ja\\_termit](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikan_k%C3%A4sitteet_ja_termit)

Raimo Rautauoman säätiö 2014b.. Logistiikan maailma. [viitattu 14.10.2014]  
 Saatavissa:  
[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Palvelutason\\_m%C3%A4%C3%A4ritt%C3%A4minen](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Palvelutason_m%C3%A4%C3%A4ritt%C3%A4minen)

Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 2014. Tuotteen monet kasvot, Varastointi.  
 [viitattu 10.10.2014] Saatavissa:  
[http://liike.epedu.fi/liikeala/verkko\\_opetus/tuotteen\\_monet\\_kasvot/varastointi.htm](http://liike.epedu.fi/liikeala/verkko_opetus/tuotteen_monet_kasvot/varastointi.htm)

Suomen Asiakastieto Oy. 2014. Tunnusluvut. [viitattu 6.1.2015] Saatavissa:  
<http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm#oa>

Talent Veticia Oy. 2014 [viitattu 6.1.2015] Saatavissa:  
<http://www.talentvectia.com/fi/artikkeli/keskittaminen-kannattaa-tehokkaampi-hankintatoimi-tuo-tulosta>

Taloushallintoliitto. 2014. Johdon laskentatoimen koulu osa 2/10. [viitattu 12.1.2015] Saatavissa: <http://tilisanomat.fi/content/johdon-laskentatoimen-perusk%C3%A4sitteet-menetelm%C3%A4t-ja-tekniikat>



Verohallinto. 2011. Mitä on siirtohinnoittelu? [viitattu 9.4.2014] Saatavissa:

<http://www.vero.fi/fi->

[FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Kansainvalinen\\_toiminta/Mita\\_on\\_siirtohinnoittelu](http://www.vero.fi/fi-Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Kansainvalinen_toiminta/Mita_on_siirtohinnoittelu)

Maahantuontiyritys B2B 2014. [viitattu 10.9.2014]

Maahantuontiyritys B2B:n konsernin 2014. [viitattu 10.9.2014]

Suulliset lähteet:

Pääkirjanpitäjä. Maahantuontiyritys B2B. Haastattelu 20.6.2014.

Tuotepäällikkö. Maahantuontiyritys B2B. Haastattelu 20.6.2014.

## LIITTEET

## Liite 1: Tuloslaskelman kaava (Tomperi 2012, 147-148)

TULOSLASKELMA				Tilikausi	Edellinen tilikausi	
LIIKEVAIHTO				0		0
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen lisäys tai	+/-			0		0
Valmistus omaan käyttöön				0		0
Liiketoiminnan muut tuotot				0		0
Materiaalit ja palvelut						
Aineet, tarvikkeet ja tavarat						
Ostot tilikauden aikana				0		0
Varastojen lisäys tai vähennys	+/-			0		0
Ulkopuoliset palvelut				0	0	0
Henkilöstökulut						
Palkat ja palkkiot				0		0
Henkilösivukulut						
Eläkekulut				0		0
Muut henkilösivukulut				0	0	0
Poistot ja arvonalentumiset						
Suunnitelman mukaiset poistot				0		0
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä				0		0
Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset				0	0	0
Liiketoiminnan muut kulut				0		0
LIIKEVOITTO TAI -TAPPIO				0		0
Rahoitustuotot ja -kulut						
Tuotot osuuksista saman konsernin yrityksissä				0		0
Tuotot osuuksista omistusyhteysyrityksissä				0		0
Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista						
Saman konsernin yrityksiltä				0		0
Muilta				0		0
Muut korko- ja rahoitustuotot						
Saman konsernin yrityksiltä				0		0
Muilta				0		0
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista				0		0
Arvonalentumiset vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopapereista				0		0
Korkokulut ja muut rahoituskulut						
Saman konsernin yrityksille				0		0
Muille				0	0	0
VOITTO TAI TAPPIO ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ				0		0
Satunnaiset erät						
Satunnaiset tuotot				0		0
Satunnaiset kulut				0		0
VOITTO TAI TAPPIO ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA				0		0
Tilinpäätössiirrot						
Poistoerojen lisäys tai vähennys	+/-			0		0
Vapaaehtoisten varausten lisäys tai vähennys	+/-			0	0	0
Tuloverot				0		0
Muut välittömät verot				0		0
TILIKAUDEN VOITTO TAI TAPPIO				0		0

## Liite 2: Vuoden 2013 laskelmat

		2013- ennen muutosta					
		Huhtikuu 2013	Toukokuu 2013	Kesäkuu 2013	Heinäkuu 2013	Elokuu 2013	Syyskuu 2013
<b>Myynti</b>							
	Myynti Suomi						
	Myynti Eu						
	Sisäinen myynti						
<b>Rahdit</b>							
	Ostorahti						
	Myyntirahti						
	Laskutetut rahdit						
	Laskutetut käsittelymaksut						
<b>Management fee</b>							
<b>Kurssierot</b>							
<b>Varastointikulut</b>							
	Varaston vuokra*						
<b>Varastoon sitoutunut pääoma **</b>							
	Korkokulut						
<b>Henkilöstökulut</b>							
	Palkat						
	Henkilösivukulut						
<b>Kulut yhteensä</b>							
<b>Kulut prosenttia myynnistä</b>							
<b>Myyntirahti % myynnistä</b>							
<b>Varastointikulut suhteessa myyntiin</b>							
	*sisältyy varastointikuluihin						
	**varastoon sitoutuneessa pääomassa mukana varastoinnista aiheutuva vuokra						

## Liite 3: Vuoden 2014 laskelmat.

		2014 - muutoksen jälkeen					
		Huhtikuu 2014	Toukokuu 2014	Kesäkuu 2014	Heinäkuu 2014	Elokuu 2014	Syyskuu 2014
<b>Myynti</b>							
	Myynti Suomi						
	Myynti Eu						
	Konsernin sisäinen myynti						
<b>Rahdit</b>							
	Ostorahti						
	Myyntirahti						
	Laskutetut rahdit						
	Laskutetut käsittelymaksut						
<b>Management fee</b>							
<b>Varastointikulut</b>							
	Warehouse compensation*						
	Vuokra käytetyistä hyllyriveistä						
<b>Varastoon sitoutuva pääoma</b>							
<b>Kurssierot</b>							
<b>Kulut yhteensä</b>							
<b>Myyntirahti % myynnistä</b>							
<b>Kulut prosenttia myynnistä</b>							
<b>Varastointikulut suhteessa myyntiin</b>							

\* Hyvitys varastointisopimuksen ennenaikaisesta päättämisestä.

Liite 4: Vuosien 2013 ja 2014 varaston korkokustannukset ja kiinteät kustannukset.

<b>Korko 2013</b>						
Keskimääräinen varaston arvo						
Vuosikorko 1%						
Korko kuukausittain						
	<b>Huhtikuu 2013</b>	<b>Toukokuu 2013</b>	<b>Kesäkuu 2013</b>	<b>Heinäkuu 2013</b>	<b>Elokuu 2013</b>	<b>Syyskuu 2013</b>
Korko						
Varaston vuokra						
<b>Yhteensä</b>						
<b>Korko 2014</b>						
Keskimääräinen varaston arvo						
Vuosikorko 1%						
Korko kuukausittain						
	<b>Huhtikuu 2014</b>	<b>Toukokuu 2014</b>	<b>Kesäkuu 2014</b>	<b>Heinäkuu 2014</b>	<b>Elokuu 2014</b>	<b>Syyskuu 2014</b>
Korko						
Warehouse compensation*						
Vuokra käytetyistä hyllyriveistä						
<b>Yhteensä</b>						

## Liite 5: Myyntitilaukset ja myyntieurot

<b>2013</b>	Huhtikuu 2013	Toukokuu 2013	Kesäkuu 2013	Heinäkuu 2013	Elokuu 2013	Syyskuu 2013
Myynti						
Myyntitilausten määrä						
Keskimääräinen tilaus €						
Tilaus € keskiarvo 2013						
<b>2014</b>						
Myynti						
Myyntitilausten määrä						
Keskimääräinen tilaus €						
Tilaus € keskiarvo 2014						

## Liite 6: Vertailulaskelma

	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Yhteensä	Keskiarvo kaikilta kuukausilta
<b>Kustannukset 2013</b>								
Kustannukset yhteensä								
Kustannukset prosenttia myynnistä								
Myyntirahti % myynnistä								
Varastointikulut suhteessa myyntiin								
Rahdit								
Kurssierot								
Management fee								
Varastointikustannukset								
Yhteensä								
<b>Kustannukset</b>								
Kustannukset yhteensä								
Myyntirahti % myynnistä								
Kustannukset prosenttia myynnistä								
Varastointikulut suhteessa myyntiin								
Rahdit								
Kurssierot								
Management fee								
Varastointikustannukset								
Yhteensä								